

— 03

# De la idea al papel

*Pasos para solicitar  
patrocinios culturales*

Ivonne Pérez Esquivel  
René Roquet

*Ilustraciones de  
Jis*

**Ekaterina Álvarez** es editora. Ha trabajado en distintos proyectos editoriales y culturales relacionados con el arte contemporáneo. Fue coordinadora editorial de la colección de libros ilustrados de Turner. Tiene una especialidad en literatura norteamericana y checa por la Universidad Carolingia de Praga. Fue coordinadora general de Casa Vecina. En ese espacio fue coeditora con Luis Felipe Fabre de la revista *Galleta China: arte y propaganda* y editora de la Colección Estudio Extendido, generada en colaboración con Willy Kautz. Trabaja como editora independiente de libros ilustrados. Desde hace más de quince años se ha especializado en la edición de catálogos de arte. Actualmente es responsable del área de publicaciones del Museo Universitario Arte Contemporáneo (MUAC) y de la colección Folios.

**Jaime Soler Frost** es editor, traductor y artista visual.

Ha expuesto su obra en México, Estados Unidos, Bélgica y Luxemburgo. Como editor, traductor o diseñador ha colaborado en la edición de catálogos y libros de arte con instituciones como el Antiguo Colegio de San Ildefonso, el Fondo de Cultura Económica, la Fundación Bancomer, la Fundación / Colección Jumex, el Instituto Nacional de Antropología e Historia, el Instituto Nacional de Bellas Artes, el Museo de Arte Carrillo Gil, el Museo Franz Mayer, el Museo Nacional de Arte, el MUAC, Orfeo Català de Mèxic, RM Editores, Siglo XXI Editores, The Barragán Foundation (Suiza), entre otros. Como autor ha colaborado en los libros *Obra negra. Tomás Casademunt* (Arquine, 2013) y *Anish Kapoor. Arqueología: biología* (MUAC, 2016). Dirigió la editorial Libros del Umbral y es coordinador de Publicaciones del Instituto de Investigaciones Estéticas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

**Luis Carlos Hurtado** es artista y escritor. Estudió artes plásticas en La Esmeralda. Sus proyectos recientes exploran las prácticas cotidianas del sureste de México, con el objetivo de desarrollar relaciones conceptuales. Su trabajo ha sido presentado en México, Estados Unidos, España, Grecia y Colombia. En 2010 obtuvo una residencia en Bretaña, Francia. Ingresó al Sistema Nacional de Creadores de Arte en 2011. Su libro *Bitácora de viaje* fue publicado con apoyo del Gobierno de Campeche. En 2015 su crónica "La verdad no tiene precio" se publicó en la plataforma digital *Horizontal*. En 2009 fundó con Gabriela Rodríguez la sociedad MoNDAo Corp, un espacio de experimentación artística multinivel, en el que se incluyen la labor editorial y la gráfica (mondaocorp.com.mx).







**De la idea  
al papel**

*Pasos para solicitar  
patrocinios culturales*

Ivonne Pérez Esquivel  
René Roquet

*Ilustraciones de*  
Jis

La colección Puntal nace con la intención de seguir propiciando encuentros entre artistas emergentes y profesionales del medio del arte. Es una extensión impresa de las actividades que lleva a cabo la Fundación Javier Marín con el objetivo de profesionalizar, aproximar y reflexionar en torno a las artes plásticas y visuales.

Nos ha parecido natural consolidar el impulso de registrar en publicaciones las experiencias adquiridas, para preservar y difundir este conocimiento de tal forma que su resonancia alcance a lectores que de otra manera no tendrían acceso a estos materiales.

El significado del nombre que hemos escogido para esta serie de libros breves hace referencia al fundamento y sostén que requiere lo que necesariamente es más grande y valioso: el trabajo artístico. Los títulos que la componen buscan ser instrumentos que ayuden a los artistas a desarrollar diversas habilidades para la vida profesional.

Así, Puntal se propone como una vía de comunicación trascendente que nos permita dar lugar a nuevos diálogos y plantear escenarios distintos para la actividad creadora.

# Índice

7	<b>Sobre este libro</b>
17	i. <b>Breve historia de los apoyos y los patrocinios en México</b>
25	ii. <b>Quiénes otorgan patrocinios</b>
29	iii. <b>Elementos de las convocatorias</b>
41	iv. <b>Diseño y gestión de proyectos culturales</b>
41	¿Qué son los proyectos culturales?
42	Planteamiento de un proyecto cultural
65	Costos, ¿cómo hacer un presupuesto?
71	Clasificación de los proyectos culturales
75	Otros elementos importantes en la gestión de un proyecto cultural
76	Procesos intrínsecos de la gestión de un proyecto cultural
79	v. <b>Evaluación de proyectos culturales</b>
80	Tipos de evaluación por fases
81	Evaluación cualitativa con base en objetivos
85	Evaluación cualitativa mixta
87	Evaluación cuantitativa
90	Entrega de resultados y cumplimiento de compromisos
93	Indicadores adicionales de resultados
96	Recomendaciones finales
99	vi. <b>Errores comunes</b>
111	vii. <b>A manera de cierre</b>
113	<b>Glosario</b>
115	<b>Bibliografía y hemerografía</b>

LA MUSA POÉTICA Y LA MUSA FINANCIERA:  
BÁSICAS LAS DOS PARA EL ARTISTA.



## Sobre este libro

**E**n la actualidad difícilmente podemos disociar nuestro trabajo del dinero. Aunque existen otros mecanismos, como el trueque, el pago en especie y la herencia familiar o la tía rica que nos mantiene, en condiciones normales dependemos del dinero que generamos con nuestro esfuerzo para comer, para cubrir gastos y, en pocas palabras, para subsistir en nuestro entorno social. Muchas veces pensamos que el mundo del arte está exento de dicha dinámica, que la creación va más allá del sistema económico que nos rige y que todo lo que suena a negocio la contamina. En cierto momento, cuando estamos concentrados en el acto creativo, en la explosión de la imaginación, nada importa más que ser fiel a la obra que estamos realizando, pero una vez que cerramos ese proceso tenemos que pensar cómo pagaremos el alquiler y la cuenta del teléfono. Si queremos dedicarnos al arte y vivir de él, debemos tener claro que necesitamos condiciones favorables que nos permitan crear. Se entienden como “condiciones favorables” todos aquellos elementos (tiempo, insumos, espacio) que requerimos y que tienen un costo dentro del devenir de cualquier ciudadano. Los escritores, por lo menos, necesitan computadora, lápices y hojas de papel. Si nos dedicamos a las artes visuales, los materiales plásticos son fundamentales. Un músico no puede tocar si no tiene instrumentos

o si no cuenta con un transporte que lo lleve al lugar del concierto. Las disciplinas artísticas requieren de algún recurso material, de una inversión mínima, para convertirse en obra.

Cuando una persona decide apostar por el arte como forma de vida debe tener claro que su carrera se construirá diferente a la de un abogado, un contador o la de otros tantos profesionales que cuentan con un amplio mercado laboral capaz de absorberlos y garantizarles un salario mensual, con prestaciones y un horario fijo. Salvo escasas excepciones, es responsabilidad de los artistas buscar la manera de colocar su obra dentro de espacios de venta o en industrias culturales que se encarguen de distribuirla y ofrecerla al público como producto o servicio. El artista y el promotor cultural deben tener imaginación para crear, así como para generar ganancias con medidas alternativas e innovadoras. Raras son las empresas y los gobiernos que los contratan para que hagan lo que quieran, como quieran, cuando quieran. Casos como esos se dieron durante el muralismo mexicano, cuando fue parte de la política pública invertir en la realización de murales en distintos recintos del país. Diego Rivera, José Clemente Orozco y Alfaro Siqueiros, entre otros, fueron contratados para ejercer su profesión y talento. En los siglos XVII y XVIII, compositores como Johann Sebastian Bach y Wolfgang Amadeus Mozart fueron requeridos por las cortes para componer obras maestras, apoyados con una infraestructura que permitía la interpretación sin importar el tamaño del formato determinado por el creador. Durante el Renacimiento, los Médici fueron grandes patrocinadores del arte y tuvieron bajo su manto a personas de la talla de Leonardo da Vinci y Sandro Botticelli. El mundo del arte estaba organizado de una manera distinta, la economía de los artistas se mantenía gracias a un sistema de dádivas, otorgadas a partir de relaciones con las clases gobernantes.

En nuestros días, los artistas que consiguen un trabajo fijo en el cual desarrollar sus habilidades son, por nombrar algunos, arquitectos, dibujantes, guionistas y compositores ligados a la publicidad y la televisión, aunque es importante aclarar que su libertad creativa tiene limitantes impuestas por los empleadores. En el caso de los intérpretes (bailarines, actores, músicos concertistas),

existe la posibilidad de que se sumen a compañías que por lo regular pertenecen al Estado o a universidades, por lo que cuentan con instalaciones, recursos para su práctica profesional y un salario fijo. En los sistemas comunistas, escritores, músicos y artistas en general reciben su sueldo como cualquier otro trabajador y, además de las labores propias de su oficio, realizan tareas análogas. Por lo que si nuestro caso no se encuentra entre los mencionados, significa que somos parte del mercado independiente, el cual otorga distintas posibilidades, aunque sólo comentaremos las dos más frecuentes: que subsistamos exclusivamente de la obra que producimos o que dividamos nuestro tiempo entre la creación y las actividades laborales para completar nuestros ingresos. En el primero de ellos, en países con economías frágiles, se vuelve una tarea compleja, aunque no imposible. Lo importante es tener un producto o un servicio cultural (la palabra *producto* no significa ni tiene la intención de denostar la obra artística) que el público desee y que haya una serie de empresas o instituciones capaces de distribuirlo, promocionarlo y venderlo. Si uno es pintor, contar con una galería que promueva la venta; si uno es escritor, tener un agente literario que se encargue de colocar los escritos en casas editoriales; si uno es músico, un representante que consiga conciertos pagados. En nuestra historia reciente existen varios profesionales en este campo que han vuelto famosos y, por ende, solventes a muchos artistas, como la agente Carmen Balcells, que representó a los escritores del boom latinoamericano; o Gala, la esposa de Dalí, que supo cultivar las amistadas necesarias para vender los cuadros del maestro, quien era introvertido y desordenado en estos asuntos. Evidentemente hay creadores que no necesitan de intermediarios para dar a conocer y mercadear sus productos porque son hábiles en el manejo de sus relaciones y en el ofrecimiento de su obra. Sin embargo, eso implica una tarea doble, tener dos talentos distintos: el de artista y el de promotor-vendedor de sí mismo.

En el segundo caso, que es el más frecuente en países como México, los artistas tienen otro trabajo que puede estar o no relacionado con su oficio primario. Por lo regular, la docencia es el campo donde muchos creadores complementan su economía,

ya que es continua y garantiza una acción fundamental: la transmisión del conocimiento a nuevas generaciones de artistas y a personas que, aunque el arte no sea el motivo de sus vidas, encuentran en él una forma para enriquecerse como seres humanos. Mediante la educación se logra, si no seguir produciendo piezas, mantener contacto con la disciplina que uno escogió, pero en el nivel teórico dentro de un salón de clases. Otros artistas también disponen de una fuente de trabajo alternativa en tareas de difusión, promoción y producción de actividades culturales, ya sea de manera particular o en instituciones públicas y privadas, lo que les permite mantenerse en el ámbito de la realización y el consumo cultural, en el punto donde la obra encuentra a su público. Recordemos a grandes creadores mexicanos que marcaron la historia cuando desempeñaron cargos públicos, como el compositor Carlos Chávez en el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura o el escritor José Vasconcelos en la Secretaría de Educación Pública.

El mundo editorial y periodístico es otro espacio donde muchos artistas encuentran una fuente de ingresos y un mecanismo para continuar su tarea de promoción de la cultura. Tendríamos otro panorama en México sin la labor periodística de Fernando Benítez, sin el trabajo editorial de Juan José Arreola, sin la presencia en los medios de comunicación de Carlos Monsiváis. Pero, independientemente de la importancia de dichos actos, estar en esos foros les dio recursos para dedicar tiempo a otro tipo de creación, a la concepción de obras que hoy pertenecen al patrimonio nacional. Como comentamos al principio, los artistas requieren dinero para vivir y así poder enfocarse en lo que quieren hacer. No hay nada más falso que la estampa romántica del poeta famélico que necesita tener un pie en la tumba para ser talentoso. Las habilidades se adquieren, se cultivan y se explotan con trabajo, por lo que en la medida en que los artistas resuelvan sus problemas económicos, contarán con condiciones adecuadas para concebir y madurar sus creaciones o interpretaciones, y una alternativa para lograrlo es mediante apoyos, becas y estímulos de los cuales cada vez hay más y se difunden mejor gracias a los medios digitales de comunicación masiva.

Otro punto que tomar en cuenta es que el arte, para salir al público, requiere de procesos colectivos, en espacios específicos y con equipo especializado. La danza, la música y el teatro regularmente precisan un escenario, intérpretes, directores, técnicos; el cine se vale de cámaras, actores, locaciones; los artistas plásticos utilizan galerías, museógrafos, carpinteros, pintores de brocha gorda; para publicar sus obras, los escritores acuden a editores, correctores e imprentas, por lo que otra vez los recursos económicos se vuelven fundamentales. No sólo se requiere dinero para crear, también para producir, distribuir y promover; para tener algo que ofrecer a las personas que consumen bienes y servicios culturales.

Estas actividades exigen una organización distinta a la creación individual; los profesionales involucrados deben confiar y sumarse al proyecto, estar dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en la consecución de las metas artísticas comunes. En el presente libro veremos que hay diferentes roles y niveles de responsabilidad en el desarrollo de las acciones culturales grupales y que cada uno de ellos obtiene remuneraciones distintas; sin embargo, baste lo dicho para reforzar el planteamiento de que los recursos económicos son vitales para que nuestros proyectos se concreten y se mantengan en funcionamiento dentro del ecosistema cultural. Seguramente conocemos más de una iniciativa maravillosa que comenzó con un compromiso férreo y todas las ganas del mundo, pero a la vuelta de los días la falta de dinero se volvió una loza difícil de soportar que acabó aplastando las buenas intenciones. Si es compleja la obtención de recursos para una persona, imaginemos lo que pasa con un grupo de trabajadores que tiene requerimientos e intereses individuales. Por esta razón en la medida en que haya mayor claridad sobre las finanzas y la fuente de donde vendrá el capital, mayor será la posibilidad de éxito.

Cuando hablamos de recursos, otro elemento que debemos considerar es que hay muchos tipos de proyectos, con necesidades económicas distintas y dispares que pueden demandar sumas mínimas o millonarias. Las iniciativas más ambiciosas requieren una recaudación mayor de fondos, ya que es muy difícil que un solo individuo absorba el costo total. Pensemos en la producción de

una película o en la realización de un festival que involucran a tantas personas y a un número grande de proveedores y espacios. Los productores deben tener la chequera en la mano, con saldo positivo, para cubrir las demandas económicas antes, durante y después de la actividad. Por eso las instituciones públicas saben que deben apoyarlos, mientras que la iniciativa privada mediante el patrocinio reconoce sus actividades como nichos potenciales para difundir sus productos.

“

**Lo que los artistas y promotores necesitan aprender es a variar sus estrategias de solicitud de recursos dependiendo de la instancia que eventualmente los puede beneficiar.**

”

Un error frecuente en el mundo del arte consiste en que se invierte la totalidad de los recursos en la creación, producción o acción cultural porque buscamos que sean lo mejor posible y nos exigimos un estándar elevado, olvidando que se debe considerar una parte del dinero para promocionarlas y difundirlas. Usualmente, esos rubros no se incluyen en los gastos o, peor aún, no se solicitan a otras instancias, aunque éstas los tengan contemplados en sus bases. Esta falta de visión incluso ha obligado a que las instituciones benefactoras pongan entre sus requisitos la obligatoriedad de un plan de difusión acorde con lo que se desea realizar. No debemos olvidar que parte del éxito del trabajo radica en alcanzar al público, en dejar huella en los espectadores para que nuestra producción tenga un impacto y genere ganancias que se puedan reinvertir en nuevos proyectos. Las instituciones que apoyan con recursos buscan tanto incrementar el bienestar social, como fomentar el desarrollo de los sectores culturales. Una manera de comprobarlo es en los medios de comunicación. Razón por la cual, este libro se detendrá

a mostrar que cada programa público o privado tiene una finalidad que lo rige. A medida que lo entendamos y descifremos su lógica sabremos cómo solicitarle recursos.

Como veremos más adelante, México cuenta con una tradición larga auspiciando el arte, se vale de una estructura que ha funcionado por décadas y que se mantiene regulada por el propio Estado. También existen fundaciones privadas y organismos nacionales e internacionales con el mismo fin. Hay una concepción clara de que la cultura se necesita procurar y que en ese proceso se debe incluir a los creadores y sus empresas. Sin embargo, en determinados sectores persiste la idea de que los incentivos son una exageración y que su propósito es cooptar a los artistas. Otros opinan que no se los merecen por improductivos. Dichas concepciones son erróneas y anacrónicas. Ni los artistas se venden ni son parásitos que se aprovechan del presupuesto. La cultura genera riqueza, es un motor fundamental en las economías. Cada vez hay más estudios, como los de Ernesto Piedras,<sup>1</sup> que demuestran las aportaciones de estos sectores al Producto Interno Bruto. Y no con poco. El arte genera identidad y cohesión social tanto como empleos y negocio. Verlo como fondo perdido es un sinsentido. Por eso países como Estados Unidos, Francia e Inglaterra invierten cantidades considerables para fomentar el desarrollo de sus industrias, apostando a que los productos generados se conviertan en vehículos de difusión cultural en su entorno y allende de las fronteras.

Por lo que preguntamos: ¿es válido pedir una beca, apoyo o estímulo? La respuesta es obvia: sí. Los programas ahí están, la necesidad también. Los recursos y el reconocimiento que otorgan abren puertas, afianzan carreras y facilitan la realización de proyectos trascendentes. No son la respuesta final, pero sí un soporte, una ayuda en momentos claves dentro del complejo mundo del arte.

1

Ernesto Piedras Feria, *¿Cuánto vale la cultura? Contribución económica de las industrias protegidas por el Derecho de Autor en México*, Ciudad de México: Conaculta / Caniem / Sogem / SACM, 2004, 223 pp.

“

**Este libro es un compendio de herramientas y consejos que buscan facilitar la vida de todas aquellas personas que quieran obtener recursos, ya sea de manera individual o grupal, con fines culturales.**

”

Entre sus páginas no encontrarán fórmulas para ser mejores artistas, eso depende de la formación y habilidades que cada quien se haya procurado. Lo que se pretende es desmenuzar una muestra de convocatorias para después dar las recomendaciones necesarias para presentar proyectos adecuados y afines a los requisitos solicitados por las instituciones. En el ínter, se expondrán algunas anécdotas que ejemplifiquen los errores más comunes en el proceso de inscripción y planteamiento de ideas, no con un espíritu de mofa y sí con un propósito didáctico, bajo la premisa de que uno puede aprender a partir de los yerros de los demás. Pero por sobre todas las cosas se hará hincapié en que lo más importante radica en leer con atención las reglas del juego.





ES INCREÍBLE... ¿DE VERDAD  
EL NUEVO SISTEMA DE BECAS  
ES ASÍ? ¡LLEGA EL JUEZ Y  
SE PONE A REVISAR EN MIS  
CAJONES Y DETECTA A TRAVÉS  
DEL CAOS SI HAY COSAS QUE  
ME HAGAN  
MERECEER  
EL  
ESTÍMULO?

EN REALIDAD NO.  
ESTO ES UN SUEÑO,  
PERO ESTA  
INTERESANTE,  
NO?

# I. Breve historia de los apoyos y los patrocinios en México

Los proyectos artísticos, los patrocinios, la preservación del patrimonio, la promoción, las industrias culturales, entre otros, son campos de acción de la política cultural en México. En ella han participado diversos actores sociales como las cofradías, los mecenas, los coleccionistas, las oligarquías y los gobernantes, su manera de hacerlo ha sido distinta a lo largo de la historia y en ella se distinguen varios momentos claves.

La Iglesia, por ejemplo, fue un instrumento preponderante en la etapa en que la corona española extendió su poderío sobre el continente americano y los patrocinios de orden religioso, provenientes sobre todo de la alta jerarquía eclesiástica, se caracterizaron por financiar las grandes obras arquitectónicas y pictóricas en las principales ciudades de la Nueva España. Muchas de estas obras fueron construidas entre los siglos XVI y XVIII y aún forman parte de nuestro legado patrimonial: catedrales, conventos y templos, además de retablos de gran valor artístico e histórico. También durante el periodo novohispano otros sectores de origen peninsular y criollo colaboraron en la construcción de obras religiosas, haciéndose cargo, paralelamente, de la edificación de inmuebles con fines mercantiles, residenciales, educativos o administrativos. Una figura destacada en este sentido fue Francisco

de Fagoaga, marqués del Apartado, proveniente de una de las familias mineras más poderosas quien, además de financiar diversas obras religiosas en la Ciudad de México, construyó el edificio que ocupa el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes en el Centro Histórico de la Ciudad de México. Estas fuentes de financiamiento privadas, sin embargo, se diluyeron durante el periodo independentista, pues la atención de este sector se dirigió a estabilizarse política, económica y socialmente. No obstante, reaparecieron en el siglo XIX y desde mediados del XX hasta la fecha participan en el ámbito cultural de manera muy activa, ya sea en colaboración con el gobierno en turno o mediante fundaciones y empresas de responsabilidad social.

Una vez lograda la independencia de España, los diferentes gobiernos que se sucedieron durante la primera mitad del siglo XIX no lograron consolidar un Estado debido a la inestabilidad política interna, a pesar de expresarse una constante búsqueda de identidad para los habitantes de la nueva república (una muestra es la construcción del Museo Nacional en 1825). Fue hasta 1867 cuando se perfilaron acciones para organizar un proyecto cultural y educativo para la nación, en el cual la cultura se vislumbró como un elemento de cohesión social.

A pesar del esfuerzo del régimen de Juárez por impulsar la educación pública, las necesidades sociales rebasaron con creces las posibilidades de extenderla a todo el país, por lo que sólo las grandes ciudades la recibieron (México, Guadalajara, Toluca, Monterrey y Puebla). El siguiente régimen, el cual se extendió por más de treinta años con Porfirio Díaz en la presidencia, o detrás de ella, fue durante el cual se erigieron los principales museos e instituciones como la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes. Iniciativa ésta de Justo Sierra, quien fue el impulsor de la educación nacional, laica, gratuita e integral, además de promotor de lo que ahora conocemos como responsabilidad social desde lo económico, pues declaraba que las empresas tendrían que fomentar la educación hacia la población más desfavorecida, así como sustentar organismos para la enseñanza, la cultura, las bellas artes y la investigación.

Los artistas e intelectuales en este periodo tuvieron un papel protagónico en la vida política, social y cultural del país, y posteriormente a la lucha armada, formaron parte del proyecto educativo que prevaleció en los años veinte del siglo pasado, que rompió con el modelo anterior con base en dos estrategias: la federalización educativa y la instauración de una secretaría encargada de los ámbitos educativo y cultural (1921). Entre los personajes que acompañaron ese modelo educativo cabe mencionar a Roberto Montenegro, Gabriel Fernández Ledesma, Carlos Pellicer, Jaime Torres Bodet y Adolfo Best Maugard.

Este proyecto sentó los fundamentos de una concepción educativa aunada a las artes como parte integral del proceso de desarrollo de los mexicanos, modelo que fue cancelado a finales de los años setenta del siglo xx.

En ese periodo, el gobierno de Álvaro Obregón (1920-1924), desde la Secretaría de Educación Pública (SEP) con José Vasconcelos al frente, invirtió recursos para que numerosos edificios públicos fueran pintados con obra mural que hoy es parte sustancial del acervo nacional y tiene amplio reconocimiento mundial. En estos años la política educativa y cultural brindaba atención a partir de cinco rubros: Escuelas, Bellas Artes, Alfabetización, Bibliotecas y Educación Indígena. Dentro de Bellas Artes se consideraba la educación artística. Más adelante, bajo el gobierno de Lázaro Cárdenas (1934-1940) y también desde la SEP, se instauró el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) para atender monumentos prehispánicos y coloniales, además de contar con el Museo Nacional de Arqueología, Historia y Etnología. Un año después se creó el Instituto Nacional Indigenista —hoy extinto—, con la finalidad de ocuparse de la educación de los grupos étnicos del país.

Miguel Alemán (1946-1952), durante su candidatura a la presidencia de la República, propuso la creación del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (conocido como INBA), con la finalidad de estimular la producción artística, de promover y difundir las artes y de organizar la educación artística en el territorio nacional. El INBA inició actividades en 1950 y a partir de esta

década el patrocinio a los artistas dependió, en gran medida, de esta institución pública, que tuvo como directores a destacados creadores e intelectuales: Carlos Chávez, Andrés Iduarte, Miguel Álvarez Acosta, Celestino Gorostiza, José Luis Martínez, por nombrar algunos.

Otro cuerpo de artistas y creadores fue partícipe del proyecto de política social de Adolfo López Mateos (1958-1964), en cuyo periodo presidencial se inició la construcción de la red teatral más importante de América Latina, teatros que forman parte del patrimonio inmobiliario del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y que hoy, en su mayoría, son subutilizados.

Benito Coquet, director del IMSS en ese entonces, trazó las líneas generales para edificar los teatros y el programa arquitectónico quedó a cargo de Alejandro Prieto, mientras que su hermano, Julio Prieto, fungió como administrador del Patronato para la Operación de Teatros, además de ser el escenógrafo del proyecto teatral, motivo por el cual estos espacios fueron construidos bajo una perspectiva particular. Al programa se sumaron en su momento los arquitectos Luis Zedillo Castillo y Mario Pani, y colaboraron con su obra creadores como el escultor Federico Cantú, así como representantes de la plástica de la época.

En la década de los sesenta y parte de los años setenta, la política cultural gubernamental se centró en la difusión de actividades artísticas (exposiciones y conciertos de artistas renombrados), se incorporó la Dirección General de Derechos de Autor a la SEP y se impulsó a la Unidad Artística y Cultural del Bosque como parte del INBA. Finalmente, después de una serie de cambios al interior de la SEP, producidos como respuesta a las exigencias de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco, por su nombre en inglés) de mantener un trabajo articulado en materia de cultura, la Subsecretaría de Asuntos Culturales pasó a ser Subsecretaría de Cultura y permaneció activa hasta finales de 1988, cuando en el marco de un proyecto de “modernización” lanzado por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari fue creado el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta).

Este nuevo organismo tuvo un origen coyuntural, pues se trató de dar respuesta a una serie de demandas de los artistas e intelectuales de esa época que exigían democratización del sector. Unos meses después, en marzo de 1989, se instauró el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (Fonca), encargado, entre otros aspectos, de ofrecer becas, apoyos y estímulos a la comunidad artística y cultural del país. El Fonca fue establecido bajo un esquema de inversión económica mixta, con aportaciones provenientes del sector privado y del público, en la figura de un fideicomiso, y debido a su labor se ha convertido en uno de los principales patrocinadores de la comunidad artística y cultural de México.

Es también digna de mención la participación del sector privado en la cultura a partir de la década de los ochenta y como ejemplo representativo cabe referirse al Centro Cultural de Arte Contemporáneo, respaldado por Fundación Televisa, que mantuvo sus puertas abiertas durante once años consecutivos a partir de 1986, y que fue una importante iniciativa que alojó magnas exposiciones nacionales e internacionales, así como colecciones de artistas prestigiados.

En las décadas siguientes, tanto el modelo del Conaculta como el del Fonca, como entidades rectoras del sector cultural fueron replicados en el resto de la República Mexicana, con sus matices, de forma tal que existen consejos y fondos estatales y municipales que ofrecen patrocinio a los artistas y creadores locales. También, en el marco de ambas instituciones, se han establecido alianzas con asociaciones y fundaciones privadas, con empresas que apoyan la actividad cultural y con grupos organizados de la sociedad civil, comunidad artística e intelectual, así como con organismos internacionales. De esta manera, se han generado condiciones a partir de las cuales los artistas, promotores, educadores, investigadores, entre otros, interesados en obtener patrocinios, participan en convocatorias y concursos que, en su base, requieren o exigen la presentación de proyectos específicos.

Actualmente, por medio de Internet se puede tener acceso a otras opciones de apoyo a la cultura y al arte en el ámbito nacional

y sobre todo en el internacional. Permanentemente se publica en las redes sociales una variedad importante de convocatorias dirigidas a los artistas escénicos, a los cineastas, a los artistas visuales, a los investigadores, con lo que se generan condiciones que posibilitan su desarrollo, enriquecen su trayectoria, fomentan su capacitación mediante cursos en línea y les proporcionan conocimientos y herramientas para que sean cada vez más expertos en su materia. En este sentido vale la pena mencionar a Círculo A, que se denomina a sí misma como una agencia de difusión de arte contemporáneo, y a Convocarte, sitio dedicado a difundir convocatorias artísticas en la red.

Entre la gama de patrocinadores para el arte y la cultura se encuentran diversas fundaciones e instituciones que mantienen una oferta con esquemas o mecanismos semejantes a los del Fonca. Entre las que fomentan y promueven a los artistas y creadores se pueden mencionar a Fundación Bancomer, Fundación Jumex, Cooperativa Pascual y Fundación Telefónica, institución española que ha financiado proyectos e investigaciones mexicanas sobre tecnología y arte.

Por último, cabe señalar que en el ámbito empresarial son múltiples las empresas socialmente responsables con interés en impulsar la cultura, entre ellas están American Express, Bayer de México, Cinépolis y Deloitte.

En el contexto en el que se desenvuelve la política cultural en nuestro país en la actualidad, con la creación de la Secretaría de Cultura (en diciembre de 2015) en condiciones poco propicias —con un recorte presupuestal de 30.7 por ciento para este sector en 2017—, resulta más que conveniente aprovechar la globalidad que permea nuestra sociedad para hacer una rápida revisión —en Internet— y ubicar aquellas fuentes de financiamiento a las que nos tendríamos que dirigir y a las que pueda interesar un proyecto artístico como el que se pretende llevar a cabo. Esto podría dar como resultado que la iniciativa se diseñara considerando aportaciones

públicas, privadas, nacionales y extranjeras, bajo un pertinente esquema de coinversión.<sup>1</sup>

Es plausible pensar que la Secretaría de Cultura podría llenar un hueco que sabemos que se generó desde hace veintisiete años, pues el Conaculta sólo cumplió parcialmente las expectativas del sector. En esta coyuntura vale la pena reflexionar acerca de lo que la cultura representa como posibilidad para la transformación social y cómo los proyectos artísticos y culturales pueden significar una vía idónea para el desarrollo.

No son pocos quienes han planteado que la cultura (de la mano de la educación) es la columna vertebral que permitirá restituir el tejido social en México. Si bien nuestra circunstancia histórica dista mucho del escenario del siglo xx en su periodo posrevolucionario, ¿por qué no volver la mirada un momento para revisar los esfuerzos realizados y darle así un nuevo impulso al arte como motor de cambio? ¿Por qué no involucrar a más artistas en un esquema de colaboración participativa por “el bien común”? ¿Por qué no aprender de la sociedad civil organizada que ha dedicado sus esfuerzos desde hace más de una década a trabajar en comunidad, utilizando al arte como un instrumento de cambio sociocultural? ¿Por qué no cuestionar y analizar, también, el papel del Estado en el desarrollo y el financiamiento de las artes y la cultura?

“

**Tenemos la firme convicción de que la cultura y el arte poseen cualidades únicas para incidir en el mejoramiento de las condiciones de vida de nuestra sociedad.**

”

1 Por “coinversión” se comprende una forma de financiamiento a proyectos artísticos y culturales que implica la aportación de recursos de distinta índole y que provienen de fuentes diversas.

Para lograrlo es necesario incorporar a nuestro quehacer la responsabilidad, el compromiso, la voluntad y la creatividad y sumar estos elementos a un trabajo colectivo organizado. Pero será responsabilidad del Estado generar una política pública enfocada a la cultura para el desarrollo en la que prevalezca la participación y colaboración efectivas de diversos agentes sociales y culturales provenientes de la sociedad civil.

## II. Quiénes otorgan patrocinios

Gracias a Internet, encontrar instituciones que brinden apoyos al arte y la cultura se ha vuelto una tarea más fácil, no sólo porque mediante los buscadores las podemos hallar rápido, sino porque al localizarlas obtenemos sus características, metas y objetivos. Como lo comentamos anteriormente, entender el propósito de las instituciones ayuda a definir el tipo y alcance del proyecto que presentaremos. Hay organizaciones que, además de dar recursos, otorgan prestigio y distinción a nuestras carreras; son facilitadoras para abrir nuevas puertas. Al conocer su historia sabremos la seriedad de las mismas y si tienen experiencia financiando la cultura o son iniciativas temporales con recursos esporádicos que, por su durabilidad, debemos obtener en ese momento y no después. Se adquieren muchas ventajas al estudiar a quienes otorgan apoyos y al saber de qué forma se constituyen.

Dentro de las más comunes encontramos a las instituciones públicas, fundaciones particulares o de empresas privadas, universidades y organismos internacionales. En el campo de las instituciones públicas, México cuenta con varias que se dedican específicamente al desarrollo del arte y la cultura. La más importante es la Secretaría de Cultura (antes Conaculta). Esta dependencia se divide en unidades administrativas que otorgan apoyos, becas,

estímulos y premios específicos para las comunidades artísticas del país. Bajo su mando está el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (Fonca), la Dirección General de Culturas Populares y la Dirección General de Vinculación Cultural, además del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBA) y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), entre otros. Todos ellos cuentan con programas que apoyan de diferente manera y en distintas escalas; sin embargo, quien tiene esa tarea específica es el Fonca. De igual manera, los estados de la República Mexicana tienen sus institutos y secretarías que cuentan con el Programa de Estímulo a la Creación y al Desarrollo Artístico (PECDA), que replica varios de los programas del Fonca.

Además de las dependencias específicas, existen otras instancias públicas que apoyan el arte y la cultura si los proyectos se alinean a sus propósitos. Por ejemplo, los programas del Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem) de la Secretaría de Economía. Éstos tienen un enfoque empresarial y de impulso al emprendedor, por lo que si nuestras intenciones coinciden con sus fines hay que estudiar y participar en sus convocatorias, en particular, si lo que buscamos es consolidarnos dentro de la industria cultural. También existen recursos para proyectos de carácter social y cultural en la Cámara de Diputados y la Secretaría de Desarrollo Social. La transversalidad es un elemento que debemos tomar en cuenta, ya que los proyectos que impactan en distintos sectores pueden ser susceptibles a recibir recursos de varias dependencias. Es cierto que esto exige mayor trabajo, pero una vez que se encuentra el camino y el enfoque adecuado los beneficios pueden ser fundamentales para la consolidación de nuestras metas.

Las fundaciones tienden a otorgar recursos de manera específica o por rubros de interés más acotados que las instituciones públicas. En México no hay una tradición fuerte de fundaciones u organizaciones sin fines de lucro que ofrezcan apoyos, aunque existen algunas importantes para las artes visuales, las letras y el cine, entre otras disciplinas. Últimamente han surgido varias en distintos puntos de la República que ofrecen residencias artísticas, lo que ha ayudado a la construcción de redes en un nivel nacional.

En el extranjero encontramos varias que además de ofrecer residencias, brindan becas y recursos para proyectos colaborativos. Estados Unidos tiene una larga tradición en este tema y cuenta con instituciones privadas que han designado recursos para becas de estudio o proyectos de gran envergadura.

En el nivel internacional existen instituciones, como Iberescena e Ibermúsicas, que cuentan con fondos que estimulan el desarrollo cultural a partir de tratados regionales o globales. Si México es parte de ellos, seguramente los artistas nacionales pueden obtenerlos. Como señalábamos en el primer párrafo, encontrar opciones viables de patrocinio depende de navegar en la red con un blanco específico en mente y tener puntería.



ASÍ ES MUCHACHOS:  
LO MÁS LOGRADO DE MI  
TRABAJO LO FUI descubriendo  
MIENTRAS FEISBUKEABA.  
FUÉ UNA GRAN SUERTE QUE  
ME SACARA LA BECA  
ESPECIAL PARA FEISBUKEAR.

wow

Yo de  
GRANDE  
QUIERO SER  
UN  
FEISBUKERO  
EJEMPLAR  
COMO EL  
ABUELO..

MMH..  
NO SE..  
ALGO  
NO ME  
CHECA..

..:0  
:S

### III. Elementos de las convocatorias

Las personas que nos hemos dedicado a la redacción, operación y administración de convocatorias coincidimos en un punto: la mayoría de los errores de los postulantes se debe a que no leen de manera adecuada las bases de participación de los programas de los que quieren obtener un apoyo o beca. Contamos con cientos de anécdotas sobre este tema, por ejemplo, artistas que vienen a entregar sus documentos y en la ventanilla se enojan porque su solicitud es rechazada por falta de uno o varios documentos, porque la presentan de manera extemporánea o en una categoría distinta, porque no cumplen con los requisitos mínimos o porque ya no tienen la edad permitida. En el momento de la negativa, los rechazados quieren aventar los papeles a la persona que los está atendiendo, golpear al recepcionista o gritarle al que vende dulces en la entrada. Máxime, si con una sonrisa el encargado de recibir el trámite le enseña la cláusula vigésima segunda, apartado “B”, que demuestra que el que se equivocó fue el aspirante porque leyó mal o porque de plano no lo hizo.

## **Cuando uno quiere concursar por un apoyo debe revisar a conciencia las reglas del juego, desmenuzar los criterios de aceptación y poner mucha atención en las fechas límite.**

Esto no quiere decir que no existan convocatorias o bases de participación con inconsistencias, vacíos o problemas de redacción. Las personas que se dedican a la entrega de recursos también cometen errores al plasmar sus textos, ya que dependen de su experiencia para concebirlos y en ocasiones no alcanzan a visualizar determinados procesos operacionales. Sin embargo, en la medida en que las convocatorias tienen más años aplicándose o que provienen de instituciones con mayor práctica, su lectura es más clara, tanto como sus reglas extensas y meticulosas. Tenemos que tener conciencia de que las convocatorias y las bases de participación integran elementos complejos que exigen una mayor atención de nuestra parte. En particular, si los convocantes se dan a la tarea de expresar a plenitud los distintos tiempos y procesos que regirán el antes, el durante y el después del concurso de selección. Resulta importante saber (y dejar de lado la pena) que es válido informarse, tomar el teléfono o mandar un correo a los organizadores para disipar cualquier inquietud. Es responsabilidad de nosotros leer, así como de la institución apoyarnos en la resolución de los problemas que surjan en la interpretación de las cláusulas y requisitos.

A veces participamos en programas sin tener una noción clara de lo que obtendremos o a lo que nos estamos comprometiendo, y después, si tenemos la suerte de ganar, nos lamentamos porque no podemos cumplir con las exigencias de las instituciones convocantes. Esto, por lo regular, también se debe a que no leemos a cabalidad las bases de participación ni los distintos reglamentos que rigen las convocatorias. En una ocasión me tocó recibir la queja de una persona que alegaba que la estábamos discriminando porque pedíamos un documento que no podía entregar porque estaba de manera indefinida en el hospital. Pero eso no fue lo

grave, el problema era que, aunque se hiciera una excepción con el documento, el apoyo no le serviría porque entre sus beneficios y exigencias estaba el traslado temporal a otro país donde su condición física no le permitía estar. Este caso lo que demuestra es que el aspirante leyó los requisitos con cuidado, pero no puso atención en los compromisos ni el propósito final del programa, que era ir a un lugar donde no podía estar. Y si se hubiera hecho una excepción en ese punto, el apoyo hubiera dejado de tener sentido y la institución convocante hubiera fallado en sus metas y objetivos. Si no soportamos la convivencia con otras personas, si no nos podemos ceñir a los calendarios de entregas, si la vida nos impide salir a estudiar en el extranjero, no pidamos recursos que nos obligan a cumplir con esos compromisos. Seguramente habrá otros programas que se amolden a nuestras necesidades.

**La pregunta es: ¿cuáles son aquellos puntos fundamentales que debo aprender de la lectura de una convocatoria? Evidentemente hay que revisarla toda, pero los elementos claves son los siguientes:**

- 
1. El nombre del programa
  2. El propósito del programa o de la institución
  3. Qué apoya
  4. A quiénes apoya
  5. Con qué apoya
  6. Por cuánto tiempo apoya
  7. Cuáles son los requisitos de participación y las restricciones
  8. Cuáles son los beneficios, obligaciones y compromisos con el programa
  9. Cuáles son las fechas de participación
  10. Cómo se hace la selección de los ganadores

Puede ser que no todas las convocatorias tengan estos elementos o que tengan más, pero estos son los fundamentales y si no están expuestos en las bases de participación o en otra reglamentación que rija los programas habrá que averiguarlos. Vamos por partes.

**1**

### **Punto El nombre del programa**

Parece una tontería incluir este elemento. Sin embargo, es fundamental llamar a las cosas por su nombre correcto. No se imaginan la cantidad de vueltas que dan y de llamadas que hacen las personas interesadas en un apoyo porque no saben cómo nombrar el programa que buscan. Asimismo, si uno corre con la suerte de ganarlo, lo pondrá en su semblanza o en su currículo. Selecciones de este tipo son un reconocimiento que hay que destacar como un logro dentro de nuestra trayectoria. Y muchas veces lo escribimos mal o de manera que se confunde con otros apoyos. Por ejemplo, el Programa Jóvenes Creadores existe a nivel federal y en los estados de la República Mexicana, por lo que es diferente según la dependencia que lo otorgue. Imagínense si entregamos nuestro cv y quien lo recibe quiere verificarlo y no encuentra la beca que anunciamos o la confunde con otra porque escribimos mal su nombre.

**2**

### **Punto El propósito del programa o de la institución**

Toda institución, organización, empresa o fundación tiene un propósito por el cual entrega recursos a los artistas o gestores culturales. Éste puede no estar escrito de manera implícita en las bases de participación de sus programas, por lo que a veces hay que buscarlo en su folletería o en su página electrónica. Dicho propósito es la primera pista de lo que se espera que los interesados cumplan con el apoyo asignado. También devela el interés del convocante. Por ejemplo, puede tratarse de una fundación que, efectivamente, otorga fondos al sector cultural, pero su perfil es el apoyo a los niños, a personas con

capacidades especiales o a madres solteras, por lo que si nuestro proyecto no contempla esos sectores o nosotros no pertenecemos a esos grupos, difícilmente seremos beneficiados.

**3**

### **Punto** Qué apoya

Este elemento es fundamental porque pone de manifiesto lo que se espera que se haga con el dinero y muchas personas se confunden con eso. En pocas palabras, gracias a él sabemos que los recursos pueden ser para proyectos de creación, promoción, producción y difusión, o si son para cubrir estudios, boletos de avión, iniciar una empresa cultural, consolidar un grupo artístico o todo lo anterior. No saben la cantidad de proyectos que son rechazados porque aunque en las bases se diga con letras negritas que es sólo para crear obra, metemos proyectos de impartición de talleres porque pensamos que es muy importante educar a los niños. Nuestras razones pueden ser totalmente válidas y justificadas, incluso necesarias, pero pertenecen a otra convocatoria. En este programa, en el que invertimos dinero y tiempo al preparar nuestros papeles, no vamos a ser apoyados nunca. También hay quienes entregan propuestas mixtas, aunque no se contemple esa posibilidad. El programa otorga recursos para producción y participamos con un proyecto que textualmente dice que la mitad del tiempo de la beca vamos a crear música y la otra a producir el disco. Esas propuestas son las primeras que se descartan porque se alejan del propósito del programa.

**4**

### **Punto** A quiénes apoya

Toda convocatoria delimita y ordena su universo dependiendo del o de los sectores que quiere apoyar, valiéndose de cláusulas que restringen la participación de cualquier persona. No existen programas que beneficien a todos. Por eso buscan definir de manera clara el perfil de los artistas que pueden recibir su beneficio. Hay muchos

criterios que se utilizan, los más frecuentes son: la edad, los estudios, los años de experiencia, el nivel socioeconómico, la nacionalidad, la rama de especialidad o su constitución fiscal, entre otros. A veces aplican uno, dos o varios de estos criterios. Lo importante es saber si nosotros estamos dentro de esos parámetros antes de comenzar el proceso de registro; si nosotros somos el objetivo del programa. Debemos tener cuidado si la convocatoria maneja subdivisiones. Por ejemplo, si incluye la disciplina de teatro, pero sólo a los actores y no a los dramaturgos; si contempla el cine, pero sólo a los guionistas y no a los directores. Año tras año se reciben llamadas de interesados que, al no encontrarse incluidos, quieren saber si pueden presentarse en una especialidad que no es la suya. La respuesta que se les da es que si cumplen con los requisitos no hay nada que se los impida, pero la posibilidad de que ganen es muy baja, ya que concursarán contra otros que tienen mucho mejores currículos y trayectoria que ellos. Es preferible buscar el programa que esté pensado para nosotros a forzar una participación imposible o muy difícil de ganar.

## 5

### **Punto** Con qué apoya

Hay diferentes formas de apoyar al sector artístico: con becas económicas, infraestructura, boletos de avión, colegiatura, recursos económicos determinados para tareas específicas, viáticos, por especie, asesorías, intercambio de residencias, honorarios, etcétera. Las preguntas que nos tenemos que hacer son: ¿es lo que quiero?, ¿resuelve mis necesidades?, ¿necesito buscar otros recursos?, ¿me interesa obtener todo lo que me ofrecen? Antes de comprometernos con una institución u organización debemos tener claridad sobre lo que implica nuestro proyecto en tiempo y dinero, si vamos a poder llegar a buen puerto con lo que se otorga. Ya sea una propuesta individual o grupal, para crear o producir, para estudiar o irse de residencia artística, el

proyecto tiene un costo y es vital calcularlo para buscar el soporte necesario.

### **Punto**

# 6

#### **Por cuánto tiempo apoya**

Los proyectos no se cristalizan en abstracto ni las instituciones u organizaciones esperarán indefinidamente a que se concluyan. Por lo mismo, las bases de participación o los lineamientos de los programas marcan las fechas en las que apoyarán nuestra empresa cultural, sea la que sea. Esto nos obliga a apegarnos a un calendario de actividades que debe coincidir con los de la institución. ¿Nos resulta conveniente? ¿Lo podemos realizar en ese tiempo? Puede ser que nuestras intenciones sean más ambiciosas y requiramos más tiempo. En esos casos tendremos que analizar si nos conviene el programa o si podemos adaptar nuestra propuesta a las fechas permitidas. Al leer las bases de participación también podemos saber si es posible renovarlo después de un periodo o si es posible sólo incluir en la propuesta una parte específica de un plan a largo plazo.

### **Punto**

# 7

#### **Cuáles son los requisitos de participación y las restricciones**

De alguna manera, los elementos que hemos revisado hasta el momento implican requisitos de participación. Sin embargo, los requisitos suelen venir perfectamente señalados en las convocatorias o en las bases porque son los que marcan con qué debemos participar, si somos las personas a las que va dirigido el programa de apoyo y cómo comprobarlo. Son cláusulas o exigencias que debemos cubrir con la entrega puntual de documentos y anexos. Las restricciones son todas aquellas reglas que *no* permiten nuestra inclusión en la convocatoria. Por ejemplo, hay ciertos programas que restringen la participación por entidades políticas, edad o género. Incluso por cuestiones de parentesco o por trabajar en la institución convocante.

**Punto 8****Cuáles son los beneficios, obligaciones y compromisos con el programa**

Además de los recursos económicos, los programas otorgan otro tipo de beneficios que muchas veces no aprovechamos y que se anuncian en las convocatorias. La difusión de nuestros resultados es uno, la capacitación es otro. Descuentos, uso de instalaciones, publicaciones, promoción gratuita también pueden ser aportaciones importantes para el proyecto y nuestra carrera. Por eso no hay que enfocar nuestra lectura sólo en el dinero, hay que entender los beneficios de los programas como algo integral. Pero así como manejan estos elementos, los programas contemplan obligaciones y compromisos. Estos últimos son para ambos: tanto para el que postula como para el que convoca. Las instituciones aportarán los beneficios y los ganadores realizarán sus proyectos, estudios, productos o espectáculos pactados; entregarán los informes que den cuenta de su desempeño dentro de los tiempos señalados, las comprobaciones y asistirán a las actividades obligatorias. Es vital revisar con cuidado estos puntos porque si no estamos dispuestos a cumplirlos, si no queremos tener responsabilidades, lo mejor es no acercarse a este tipo de recursos. Recordemos el dicho: “ten cuidado con lo que deseas porque se puede cumplir”.

**Punto 9****Cuáles son las fechas de participación**

Por puro orden y lógica, toda convocatoria tiene fechas y plazos que se deben respetar para que los procedimientos de selección y entrega de apoyos se realicen. Siempre habrá una apertura, un cierre, un periodo de revisión, un día de fallo, una publicación de resultados, una firma de aceptación y un arranque del proyecto. Como solicitantes, los plazos que nos toca cumplir son los primeros: esperar la publicación y aplicar antes del cierre de la convocatoria. Si contáramos todo lo que pasa en este lapso no acabaríamos de escribirlo en un libro de mil páginas. Lo más común es que

dejemos la inscripción para el último día, lo que hace que reduzcamos a cero nuestras posibilidades de arreglar un problema repentino. Es como un deporte nacional, una mala costumbre que tenemos, de dejar al final las cosas y después correr el día límite, en la hora límite. ¿Qué sucede? Que nos enfrentamos a una saturación en los espacios de recepción, ya sea porque hay una cola enorme en la ventanilla de entrega o porque el ancho de banda del servicio en línea está sobrecargado de usuarios. Y eso también nos pone en riesgo. Como ganadores, tenemos que apartar las fechas de firma de los documentos que nos ampararán como beneficiarios y las relativas al comienzo de nuestras actividades. Por más bueno que sea el proyecto, por más que le haya gustado nuestro currículum al jurado, si no estamos para formalizar el recurso lo podemos perder. Así que, al leer una convocatoria, apuntemos con cuidado las fechas y apartémoslas en nuestra agenda; démonos el tiempo para preparar los documentos e inscribámonos oportunamente.



### **Punto 10** **Cómo se hace la selección de los ganadores**

Para que una convocatoria tenga seriedad debe explicar de qué manera escogerá a sus ganadores, cómo conformará su cuerpo de jurados y qué criterios seguirá. En el mejor de los casos existen códigos de ética y procedimientos detallados, así como documentos que dan constancia del proceso de selección. No todas las instituciones u organizaciones tienen el cuidado de ofrecer esta información, sin embargo es importante saberla porque así comprenderemos la manera en que nos evaluarán y podremos reconocer si las personas que deciden sobre los proyectos tienen un perfil artístico, académico, empresarial o gubernamental, hecho que incide en el tipo de propuestas que buscan financiar. Si no ganamos, también podremos entender en qué proceso nos quedamos, localizar la falla de la postulación o un eventual error en la institución que se encargó de organizar el concurso de selección.

Hasta aquí hemos visto lo relevante que es leer con cuidado las bases, las cláusulas, los reglamentos y sus fechas, así como lo compleja que puede ser una convocatoria. No nos confiemos si no entendemos algo, preguntemos a los que saben, a los que organizan y a los que tienen experiencia en estos trámites. Evitemos, sobre todo, los mitos que se generan alrededor de los programas que otorgan recursos. Esos son buenos para la imaginación y para divertirse, pero no para depositar nuestro futuro.

Antes de cerrar esta sección, presentamos algunos de esos mitos que se han vuelto famosos entre la gente que pide apoyos.

## Los mitos más famosos:

Para que un proyecto sea apoyado, debe estar dirigido a los más pobres o a personas con características especiales.

Sólo eligen a los que estudiaron en el extranjero.

Siempre ganan los mismos.

Para que te apoyen, debes haber recibido otras becas.

Un jurado manipuló a los otros para que no me dieran la beca.

El partido en el poder es quien elige a los ganadores.

Sólo ganan los hijos de papi.

Los jurados me odian.

Tienes que ser amigo de un jurado para que te apoyen.

No se apoyan los proyectos con temas sexuales, de género o políticos.

Para ganar la beca tienes que meter la postulación los primeros días del periodo de recepción.

El sistema es machista y no apoya a las mujeres ni a la diversidad sexual.

El sistema de apoyos está hecho para cooptar a los artistas.

Para ganar una beca, debes tener una carrera universitaria.

Los jurados no revisan los proyectos.

Los beneficiados de una beca son unos flojos mantenidos.

Los jurados están vendidos al sistema.

No gano porque estoy en una "lista negra".

Nunca escogen proyectos vanguardistas o de ruptura.

Hay ciertos temas que los jurados siempre apoyan.

CONSEGUI FOTOS  
de los Jueces de  
LA BECA A LA QUE  
ESTOY APLICANDO.  
QUIERO SABER SUS  
COSTUMBRES, SUS  
FILIAS Y FOBIAS..  
QUIERO SABER que  
ESPERAN de un  
POSTULANTE A  
LA BECA..

ME FASCINA ESTA  
CHAMBA que me  
ESTÁS ENCOMENDANDO.  
¿ME ESPIASTE ANTES  
de PEDÍRMELA ?



## IV. Diseño y gestión de proyectos culturales

### ■ ¿Qué son los proyectos culturales?

Desde hace por lo menos tres décadas se ha establecido en México una forma sistemática de solicitar patrocinios para el arte y la cultura ante el sector público o el privado, mediante la presentación de proyectos de diversa naturaleza. Esto implica que los interesados —creadores, artistas, investigadores, educadores, promotores— formulen *propuestas en las cuales plasmen sus pretensiones y procuren estructurar una idea de origen*, labor que los conduce a preguntarse cómo se plantea un proyecto y qué elementos debe incluir. Es nuestra intención, por ello, exponer en este capítulo qué es un proyecto cultural y cómo se diseña y gestiona;<sup>1</sup> así como el porqué es conveniente integrar un proceso de evaluación, aspecto que abordaremos en una sección posterior.

---

1 El diseño y la gestión de un proyecto cultural dependen de la institución a la que se pedirá el patrocinio, así como de la convocatoria o programa al que se postulará, por lo que este texto pretende mostrar todos los aspectos que deben tomarse en cuenta cuando se solicita un apoyo económico. Sin embargo, las condiciones pueden variar, de tal forma que algunos elementos no sean requeridos.

## ■ Planteamiento de un proyecto cultural

En nuestra experiencia, cuando se elabora un proyecto deben considerarse dos grandes etapas que comprenden, por un lado, el diseño, y, por el otro, la gestión del mismo.

De igual forma, en los proyectos pueden identificarse dos dimensiones:

- **La dimensión sensible**, denominada así porque se relaciona con su contenido específico, es decir, con el terreno del arte y la cultura del cual proviene. Este componente es el motor de una multiplicidad de *ideas* que nacen como *deseos, sueños, pretensiones* y hasta *emociones* o *sentimientos* que permiten imaginar, desde la reflexión crítica del presente, la construcción de realidades diferentes o alternativas, ya sea porque detectamos una problemática y hemos vislumbrado una forma de resolverla, porque nos hemos comprometido a atender a un sector o público específico, o bien, porque experimentamos en nuestro quehacer profesional la necesidad de modificar la manera en la que se ha trabajado una técnica artística o una metodología de investigación.
- **La dimensión técnica**, que sirve para delimitar un proyecto como un *plan* o *emprendimiento*, mismo que da forma a un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas, cuya razón es alcanzar *objetivos específicos* y *metas concretas* que den respuesta a una necesidad, *resuelvan un problema* o *investiguen una temática*, dentro de los límites que impone un *presupuesto*, en un *lapso* previamente definido. Este plan concluye cuando se obtiene el resultado esperado, cuando se ha satisfecho la necesidad o se han agotado los recursos.

**En resumen, los proyectos culturales se definen como iniciativas con una doble dimensión: una sensible, de la que emanan las ideas o motivaciones de origen y que corresponde a su contenido; y una técnica, a partir de la cual adquieren una forma estructural; ambas pueden identificarse con las fases de diseño y de gestión, respectivamente.**

Ahora bien, es importante comprender que estas divisiones se presentan esquemáticamente con el fin de mostrar los componentes del proyecto y la manera en que éste se puede desarrollar. No obstante, tanto las dimensiones, como las fases están unidas indisolublemente y en constante redefinición cuando el proyecto se realiza de *facto*.

#### PLANTEAMIENTO DE UN PROYECTO CULTURAL



## Fase 1. El diseño

Para precisar la dimensión sensible debemos llevar a cabo un ejercicio de reflexión a partir de tres preguntas básicas:

1. **Qué quiero hacer**
2. **Por qué lo quiero hacer**
3. **Para qué lo voy a hacer**

Estas tres cuestiones ayudan a dar forma a nuestra motivación de origen y a establecer los objetivos generales del proyecto.

Consideremos que la dimensión sensible se relaciona con nuestra formación, educación, valores y principios, con la manera como nos relacionamos con el mundo, nos desenvolvemos en él y nos lo apropiamos, a partir de nuestro capital de conocimiento, saberes, habilidades, aprendizajes, experiencias y vivencias. Dar luz a este bagaje mediante un proyecto implica tanto un ejercicio de reflexión como un compromiso con lo que hacemos o queremos hacer y requiere que estemos altamente preparados.

Una vez que hemos identificado nuestra motivación de origen y la hemos hecho explícita a partir de ese triple cuestionamiento, podemos seguir con nuestro ejercicio de reflexión para definir una estructura. Para ello debemos considerar los factores externos y los factores internos del proyecto cultural.

- **Los factores externos** forman parte de una revisión previa del tema, la situación, el problema o las condiciones de realización del proyecto, en la que contemplemos:
  - > Si es necesario o fundamental.
  - > Si es el momento oportuno o pertinente para hacerlo.
  - > Los elementos que lo facilitan o lo obstaculizan.
  - > Si es factible y viable.
  - > Si existen otros proyectos con resultados similares.
  - > Y en qué se distinguiría o qué aportaría el nuestro.
- **Los factores internos** nos ayudan a plantearnos la manera en que lo llevaremos a cabo, para lo cual es imprescindible:
  - > La definición de beneficiarios directos o indirectos.

- > La descripción de un equipo de trabajo (colaboradores clave para el desarrollo óptimo del proyecto).
- > La selección de proveedores de servicios para obtener el producto o generar los servicios y actividades que pretendemos.

Establecer estos factores nos ayudará, primero, a revisar y confirmar si el planteamiento de nuestra idea o motivación de origen es correcto o adecuado. Y segundo, a realizar los ajustes necesarios a esa idea, para, posteriormente, confirmar los objetivos generales del proyecto. Con ello podremos garantizar que la propuesta cuente con cierto grado de viabilidad.

Por ejemplo, si nuestra idea de origen es intervenir una comunidad de jóvenes en reclusión en el Centro Equis mediante prácticas artísticas diversas, y en el proceso de revisión de las condiciones de realización del proyecto verificamos que un grupo artístico interdisciplinario ya realizó una labor semejante, con resultados excelentes y que fue apoyado por la misma institución a la que aspiramos pedir recursos, tendríamos que pensar en una o dos variables para mantener el objetivo. Esas variables podrían ser la atención a jóvenes en reclusión pero sólo del sexo femenino o enfocar la intervención a partir de una sola disciplina artística.

Una vez que se ha planteado el proyecto, con el ejercicio de reflexión para realizar los ajustes necesarios que nos permitan confirmar los objetivos generales, resulta conveniente desarrollar la dimensión técnica, es decir, pensar en los procesos que se pueden englobar dentro del concepto de “gestión”, el cual abordaremos a continuación.

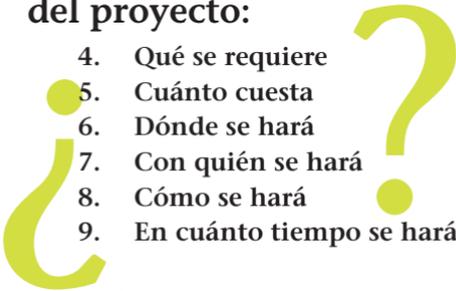
Antes de pasar a la siguiente etapa, presentamos a manera de resumen un esquema que muestra los distintos elementos de la fase de diseño.



## Fase 2. La gestión

La gestión de un proyecto cultural consiste, por un lado, en formular una serie de preguntas y desarrollar los puntos concretos que le darán estructura a la propuesta; y, por otro, en aplicar conocimientos, habilidades, técnicas y herramientas diversas, sobre todo cuando solicitaremos recursos económicos para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de un destinatario o beneficiario, directo o indirecto.

**Las siguientes preguntas, además de las ya expuestas, son las que le brindarán dirección y coherencia al planteamiento del proyecto:**

- 
4. Qué se requiere
  5. Cuánto cuesta
  6. Dónde se hará
  7. Con quién se hará
  8. Cómo se hará
  9. En cuánto tiempo se hará

Si bien los tres primeros puntos que complementan la numeración anterior los consideramos páginas atrás, en la fase del diseño del proyecto, en esta fase de gestión es importante desarrollarlos, de tal forma que este serial básico de interrogantes se traduzca en un protocolo que contemple, conforme a este esquema de nueve campos, los siguientes aspectos cruciales:

1. *Descripción del proyecto*, exposición clara y sencilla de las características fundamentales del proyecto: ¿qué quiero hacer?
2. *Justificación* de la pertinencia, coyuntura o conveniencia del proyecto, o argumentos que respalden el valor artístico y cultural de la propuesta, a partir de proponer o proyectar la influencia y el impacto que se esperan alcanzar en el

ámbito de desarrollo (ya sea con un sector específico o un público determinado, o bien, a nivel local, comunitario, regional): ¿por qué lo quiero hacer?

3. *Objetivos*, logros o finalidades de corte social, artístico, educativo, humanista, filosófico, etcétera, que se pretenden alcanzar: ¿para qué lo voy a hacer?
4. Relación de todos los *recursos humanos, financieros, materiales* (equipo e infraestructura), entre otros, necesarios para lo que se quiere alcanzar: ¿qué se requiere?
5. Relación de los *recursos económicos* y su distribución para establecer: ¿cuánto cuesta?
6. Definición del *lugar* o los *espacios* de desarrollo del proyecto y de las entidades que estarán involucradas, directa e indirectamente, en todas las etapas del proyecto: ¿dónde se hará y desde qué ámbito (público, privado, sociedad civil)?
7. Relación del *equipo humano* y establecimiento de un *organigrama* por función o actividad para saber: ¿con quién se hará?
8. Establecimiento de la forma o el *método de acción* para la ejecución del proyecto: ¿cómo se hará?
9. Establecimiento de los *plazos* de inicio, desarrollo, conclusión y obtención de resultados para definir: ¿en cuánto tiempo se hará?

### 1. Descripción del proyecto, ¿qué quiero hacer?

Los dos primeros puntos del listado anterior resultan esenciales para explicar las particularidades de un proyecto cultural.

Recomendamos, en el caso de la *descripción*, explicar de manera muy detallada y ordenada cómo será el proyecto, ya que ésta sirve para

establecer qué productos o servicios se obtendrán o resultarán al finalizar, así como las acciones que se llevarán a cabo para obtener resultados óptimos. Se puede redactar de dos maneras:

- **Descripción denotativa-objetiva**

Comunica las características de lo descrito, intentando ajustarse a la realidad y sin realizar valoraciones personales. Tiene una finalidad informativa. Por ejemplo:

Este proyecto de carácter interdisciplinario producirá y presentará cinco intervenciones escénicas en espacios públicos (plazas, explanadas, parques) de Ciudad Juárez, Chihuahua, con mayor incidencia y registro de delitos por violencia de género, mediante una instalación modular, cuyo diseño le dará doble función: una artística y otra terapéutica. La primera consistirá en la realización del propio artefacto modular y en la serie de utensilios artísticos construidos por el grupo que presenta este proyecto. La segunda se referirá a la forma en la que serán atendidas en este espacio de encuentro, las personas que respondan a nuestra convocatoria, quienes contarán con la asistencia de un especialista en la materia.

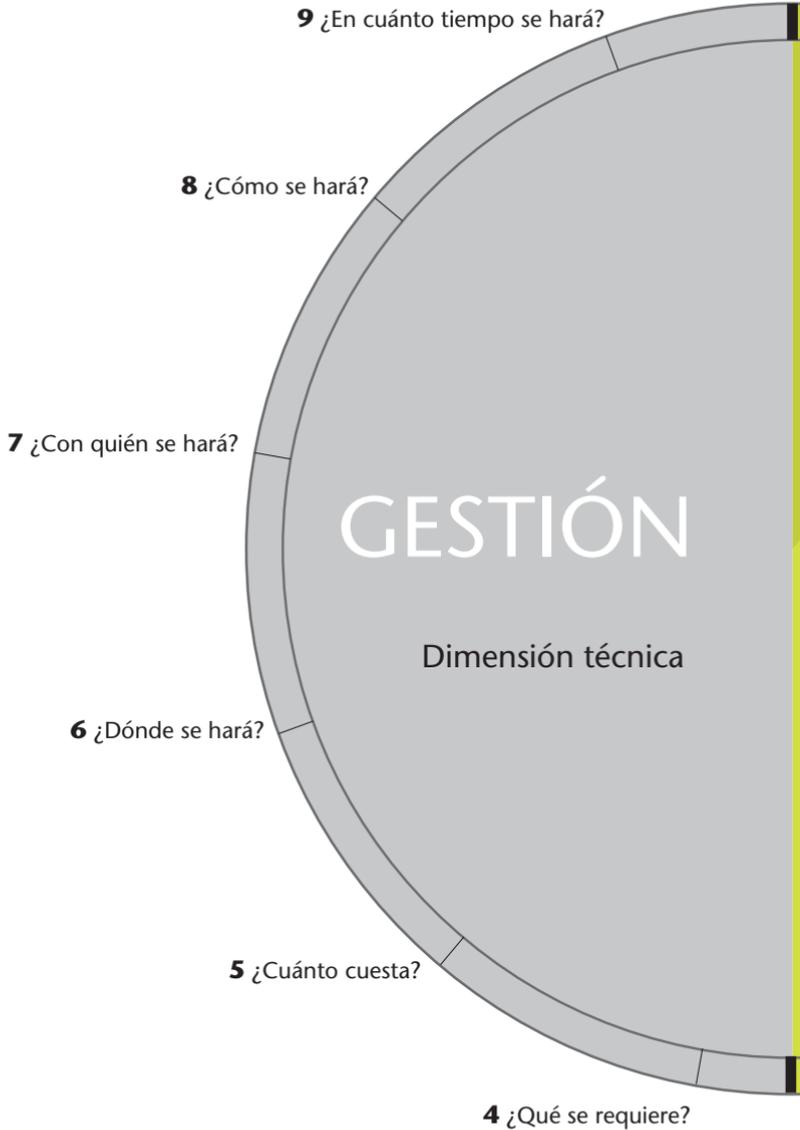
- **Descripción connotativa-subjetiva**

Expresa la visión particular de lo que se describe, con base en los rasgos que más interesa resaltar y la suma de las impresiones que esos rasgos producen. Por ejemplo:

El libro que quiero hacer con el apoyo que solicito dará continuidad a un proyecto anterior, a partir del cual logré relatar la admirable historia de vida de cinco mujeres mayores de sesenta años, de una de las regiones mayas más tradicionales de Yucatán, a quienes entrevisté por ser pilares de su comunidad, para conocer cómo transmiten su cultura a los niños y niñas de la localidad de Pisté. Ahora apuntaré a definir la simbología y significados de su universo cultural y la importancia que este universo reviste en la construcción de su identidad. El libro constará de tres capítulos; en el primero concentraré los maravillosos relatos y leyendas que estas

*Continúa en la página 52...*

## VISUALIZACIÓN COMPLETA DEL



# PLANTEAMIENTO DE UN PROYECTO CULTURAL

- 1 ¿Qué quiero hacer?
- 2 ¿Por qué lo quiero hacer?
- 3 ¿Para qué lo voy a hacer?  
(Definición de los objetivos generales del proyecto)

## FACTORES EXTERNOS

- ¿Es necesario o fundamental?
- ¿Es oportuno o pertinente?
- ¿Qué elementos lo facilitan o lo obstaculizan?
- ¿Es factible y viable?
- ¿En qué se distingue de otros proyectos similares?

## FACTORES INTERNOS

- ¿Quiénes son los beneficiarios?
- ¿Qué equipo de trabajo necesito?
- ¿Qué proveedores necesito?

## REVISIÓN

- ¿Es correcto el planteamiento?

Ajustes

Grado de viabilidad

# DISEÑO

Dimensión sensible

IDEA O  
MOTIVACIÓN  
DE ORIGEN

EJERCICIO DE REFLEXIÓN

## CONFIRMACIÓN DE LOS OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO

portentosas mujeres comparten desde su muy particular estilo de narrar; dedicaré un segundo capítulo a describir su exclusiva forma de ver e interpretar su mundo y finalizaré con un análisis discursivo de la inapreciable información que iré recopilando.

De acuerdo con su lenguaje, también puede ser una:

- **Descripción literaria**

Informa sobre lo que se ve, pero utiliza el lenguaje para producir una impresión de belleza y placer estético. Por ejemplo:

En el majestuoso paisaje de la Sierra Tarahumara, un maestro rural dedica parte de su tiempo a sembrar la semilla del aprendizaje entre un grupo de alumnos de esa etnia. Esta es la historia de José y su peculiar pedagogía que no se limita a los libros sino que implica una relación humana entre docente y estudiantes, una relación de amistad profunda que demuestra que los niños y jóvenes de una de las rancherías del pueblo de Urique en verdad le preocupan. Es la historia de un hombre que alienta con su actitud a seguir luchando por la educación humanista. Es un documental de sesenta minutos que permitirá al espectador reflexionar, desde la mirada interior de la película, en torno a lo que implica ser maestro y enfrentarse a un medio hostil. Se pretende exhibirlo en comunidades de la entidad y en festivales alusivos al tema social y educativo.

- **Descripción coloquial**

Utiliza un lenguaje común. Por ejemplo:

La idea central de este proyecto es organizar un concurso y un festival de cine de contenido social. Tendrá varias categorías: cine mexicano, cine *amateur*, cine didáctico y cine estudiantil. Los trabajos ganadores serán presentados en barrios y comunidades de la Delegación Iztapalapa de la Ciudad de México, durante los meses de octubre y diciembre de 2018. La convocatoria se lanzará entre enero y febrero de ese año. La recepción de trabajos será entre marzo y mayo y la selección la harán expertos en el tema durante el mes de julio.

Para redactar la descripción resulta primordial tener una idea completa del proyecto, así se podrá delinear de manera más amplia su contenido al definir y caracterizar el concepto central de lo que se pretende realizar. No conviene que sea excesivamente extensa, pues a lo largo de los demás apartados del proyecto se ofrecerá información complementaria de todos sus aspectos. Lo que se pretende es que se entienda, de entrada, la idea fundamental.

### **En resumen, la descripción debe caracterizar los siguientes aspectos:**

- **Tipo de proyecto.**
- **Ámbito que abarca.**
- **Contexto en el que se ubica.**
- **Qué objetivos pretende alcanzar.**
- **Cómo se llevará a cabo.**

### **2. Justificación, ¿por qué lo quiero hacer?**

En la *justificación* es importante argumentar por qué se hace el proyecto, es decir, explicar de qué manera el proyecto solucionará un problema, cuál es su contribución al área o disciplina a la que pertenece o cómo abordará la temática. Además es pertinente exponer en qué contexto se sitúa el tema elegido, es decir, si proviene de una investigación anterior o más amplia, si se deriva de un diagnóstico previo, si se identifica con una corriente artística o filosofía específica o si pertenece a una institución.

### **Tomemos en cuenta que de acuerdo con su naturaleza, se debe considerar que la justificación de un proyecto exprese:**

- El impacto en el corto, mediano y largo plazo.
- La forma en que beneficiará a los que lo ejecutan y los destinatarios.
- Su interés, utilidad y novedad.

Las razones que lo fundamentan:

- Exposición del problema que se busca solucionar o la aportación que se pretende hacer.
- Explicación de por qué el proyecto propone la solución más idónea o viable para resolver un problema o una contribución significativa al ámbito en el que se desarrollará.

Las motivaciones que pueden dar lugar a un proyecto suelen ser sumamente variadas, pero se trata de identificar y explicar el problema que se quiere solucionar o el tema que se trabajará. En este punto es recomendable incluir una síntesis de los antecedentes o datos previos con los que se cuenta —en caso de que existan— que ayuden a establecer la pertinencia o conveniencia del proyecto.

A continuación presentamos varios **ejemplos** de cómo se puede redactar una *justificación*, según el proyecto del que se trate, sin olvidar que la pregunta que guía este apartado es: “¿por qué lo quiero hacer?”.

- Ejemplo 1: Justificación analítica o por diagnóstico  
Esta investigación se centrará en una región indígena que alberga uno de los principales núcleos de la cultura náhuatl en el oriente de México, misma que durante los últimos treinta años ha experimentado un proceso de acelerada modernización y migración que ha afectado seriamente la continuidad de la lengua y los saberes tradicionales. Gracias a un diagnóstico realizado en la zona, detectamos que allí se encuentran cinco de los municipios con mayor índice de migración del estado y cinco de los más pobres. Ante el éxodo y la paulatina merma de la cultura y las prácticas tradicionales es urgente documentar la mayor cantidad de elementos relacionados con la cultura local. En este caso nos enfocaremos en la producción textil artesanal, ya que en ella se plasma la cosmovisión de los pueblos indígenas, mediante referentes locales y elementos míticos e iconográficos de la

propia cultura. Muchos de los significados se han perdido y otros más subsisten agonizantes, por lo que también urge la documentación y el rescate. Esta producción está principalmente a cargo de mujeres indígenas pobres, lo que favorece la discriminación y la falta de valoración del arte textil, pues las creadoras no cuentan con los recursos necesarios para hacer visible y rentable su trabajo y así contribuir a su continuidad. Ante este panorama no sorprende el desconocimiento de los nombres de las productoras del arte popular, los significados de su obra y los saberes que su trabajo supone. Por ello, es necesaria la producción de materiales audiovisuales que difundan los saberes tradicionales en la lengua local para que sean valorados y transmitidos en el propio contexto indígena.

- Ejemplo 2: Justificación por puntos  
Esta investigación se justifica por las siguientes razones:
  - > La importancia que ha adquirido el tema de la violencia y la forma de prevenirla.
  - > No existe un estudio similar en México, a pesar de que en otros países latinoamericanos se han abierto institutos de investigación sobre el tema, mediante los cuales se han propuesto estrategias de resolución.
  - > La necesidad de conocer, sistematizar y difundir las mejores prácticas que atienden y combaten la violencia en los contextos más conflictivos del país.
  - > El creciente interés por el trabajo comunitario, la construcción de paz y las alternativas culturales a la violencia entre artistas de todas las disciplinas.
  - > La escasez de estudios que aborden la violencia y la construcción activa de paz desde los casos concretos, hace necesaria una labor etnográfica que nos brinde material empírico para fundamentar las intervenciones artísticas contra la violencia.
  - > La investigación se inserta en la discusión sobre las políticas culturales y de seguridad, así como en ejes transversales como

el de la salud, el género, los derechos humanos y las drogas en México.

- **Ejemplo 3: Justificación por metodología o práctica**  
Este proyecto se lleva a cabo por medio de una metodología participativa, en la que los actores somos los gestores y artistas que lo promueven. Es resultado de la conjunción de dos iniciativas, una mexicana y otra española. Se denomina Colectivo Internacional de Plástica Itinerante. Nació de la necesidad de generar un espacio de expresión pública permanente que, desde la experimentación, permita que las percepciones, intuiciones y sentimientos se plasmen en diferentes formatos. Está destinado a que las personas descubran y ejerzan sus capacidades creativas. Como un colectivo de artistas pensamos y creemos que la expresión plástica es la mejor forma de comunicarse; y lo haremos con técnicas que serán de fácil acceso para las personas de las diferentes comunidades que visitaremos que se animen a participar. Tomar un pincel o un lápiz a color hará posible la realización de pequeñas proezas que poco a poco conformarán un gran trabajo de fondo. Mediante estos talleres se buscará la experimentación más allá de los conceptos tradicionales, con la idea de trabajar en una acción colectiva que culmine cuando cada participante dé forma a un autorretrato para descubrir cómo se percibe en su espacio inmediato. Estos trabajos serán expuestos públicamente y se hará un registro en cada comunidad para finalizar con una gran exposición fotográfica y audiovisual de la experiencia, una vez que hayamos recorrido los lugares propuestos para cada taller comunitario.

### **3. Objetivos, ¿para qué lo voy a hacer?**

Este punto del planteamiento de un proyecto cultural tiene que comunicar los propósitos o las finalidades con los cuales se podrá verificar “el antes” y “el después” en un proyecto, sobre todo cuando se trata de intervenciones comunitarias.

Por ejemplo, si el propósito de un proyecto es impartir talleres de creación cinematográfica con efectos ambientalistas, dirigidos a una población específica, los objetivos serían:

- Promover la creatividad al brindar a los alumnos herramientas y distintas técnicas *para que* comiencen a generar animaciones sencillas.
- Desarrollar habilidades emocionales entre los participantes *para que* aprendan a trabajar en equipo de forma colaborativa.
- Desarrollar habilidades manuales y artísticas entre los participantes *para* fomentar su imaginación y posibilidades creativas.
- Generar una conexión entre la creación cinematográfica y la educación ambiental *para* promover valores sobre el cuidado del entorno.

Como puede observarse, la redacción de los objetivos se dirige a responder “para qué voy a hacer este proyecto”, y expone que sus propósitos son educativos, artísticos y ambientalistas.

Ahora bien, si se trata de un proyecto artístico de corte individual que pretende impactar en los espectadores, los objetivos pueden plantearse como sigue, sin olvidar el “para qué”:

- Integrar elementos tecnológicos y filosóficos en una pieza artística *para que* el espectador interactúe con herramientas sonoras y visuales que le permitan generar una interpretación personal del fenómeno.
- Diseñar y construir un instrumento tecnológico *para* promover la investigación artístico-científica.
- Acercar al público de manera lúdica a la ciencia y al arte *para* fomentar el pensamiento crítico de la sociedad.
- Producir una pieza artística portátil *para que* pueda ser presentada en espacios cerrados como galerías y museos de la localidad.

#### 4. Requerimientos, ¿qué se requiere?

Para responder esta pregunta, es aconsejable elaborar una relación de los recursos (humanos, financieros y materiales) que el proyecto necesita o necesitará para la consecución de sus objetivos.

- Así, para una puesta en escena, por ejemplo, se contemplarían los siguientes recursos:

Relación de recursos para una puesta en escena				
Recursos	Rubro 1	Rubro 2	Rubro 3	Rubro 4
<b>Humanos</b>	Director Dramaturgo Diseñadores	Actores	Realizadores de escenografía y vestuario	Promotor Productor Asistente
<b>Financieros</b>	Honorarios	Compra de materiales para escenografía y vestuario	Inserciones Impresos de difusión	Vino de honor en el estreno
<b>Materiales</b>	Espacio para trabajo de mesa y ensayos	Espacio(s) escénico(s) para funciones	Servicio de registro en foto y video	

- Para una exposición individual de artes visuales que se realizará en la localidad de residencia se podrían plantear necesidades del siguiente tipo, tomando en cuenta que el responsable del proyecto no necesariamente tiene que ser el artista expositor:

Relación de recursos para una exposición		
Recursos humanos	Recursos financieros	Recursos materiales
Asistentes (2)	Honorarios	Materiales para montaje de obra
Fotógrafo	Honorarios	Registro de obra
Impresor	Honorarios	Impresión del catálogo
Coordinador del proyecto	Honorarios	Espacio de exhibición
Artista expositor	Honorarios	Producción y transporte de la obra que se exhibirá

- En cambio, para una investigación que implica trabajo de campo en una zona indígena remota, la relación de recursos se propondría como sigue:

Relación de recursos para una investigación con trabajo de campo	
Recursos	Descripción
Humanos	Coordinador, investigadores, traductores, guías y transcritores
Financieros	Honorarios, viáticos, transporte y servicios editoriales
Materiales	Equipo (fotográfico y de video, grabadoras, de transcripción, de cómputo) y camionetas

### 5. Costo, ¿cuánto cuesta?

Para responder esta pregunta, además de elaborar una lista de los recursos financieros que requerirá nuestro proyecto, es necesario formular un presupuesto por rubros y conceptos, en el que se establezca la manera en que se aplicarán. Hemos incluido más adelante un apartado en el que se expone este punto de manera extensa (véase “Costos, ¿cómo hacer un presupuesto?”, en la página 65).

### 6. Lugar, ¿dónde se hará?

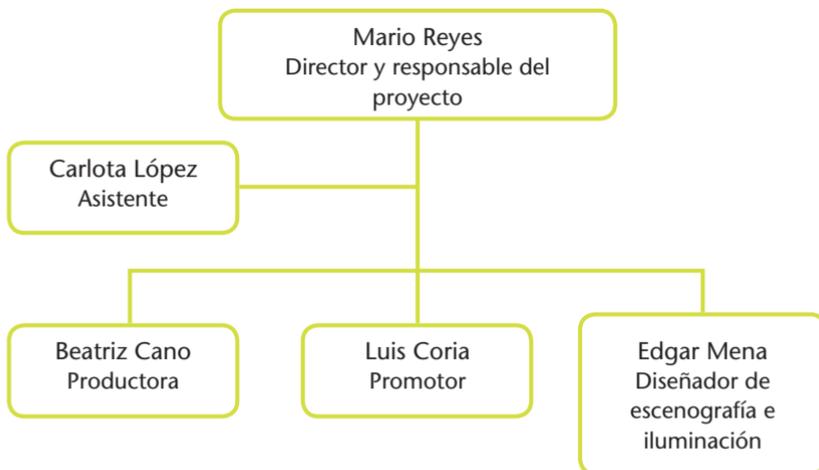
En relación con esta pregunta, ¿dónde se hará y desde qué ámbito (público, privado, sociedad civil)?, retomemos los ejemplos expuestos en el punto 4: puesta en escena, exposición individual de artes visuales e investigación con trabajo de campo. Los lugares o espacios de desarrollo de los proyectos, así como las entidades o instituciones de respaldo se muestran a continuación.

Lugar y patrocinadores		
Tipo de proyecto	Lugar o espacio de desarrollo	Entidad o institución de respaldo
Puesta en escena / temporada en dos espacios	Teatro Helénico Teatro de la Ciudad	Secretaría de Cultura del Gobierno Federal Secretaría de Cultura de la Ciudad de México
Exposición individual de artes visuales	Museo Jumex	Fundación Jumex
Investigación / trabajo de campo	Zongolica, Veracruz	CIESAS, Gobierno Municipal, Consejo Indígena Náhuatl

## 7. Equipo de trabajo, ¿con quién se hará?

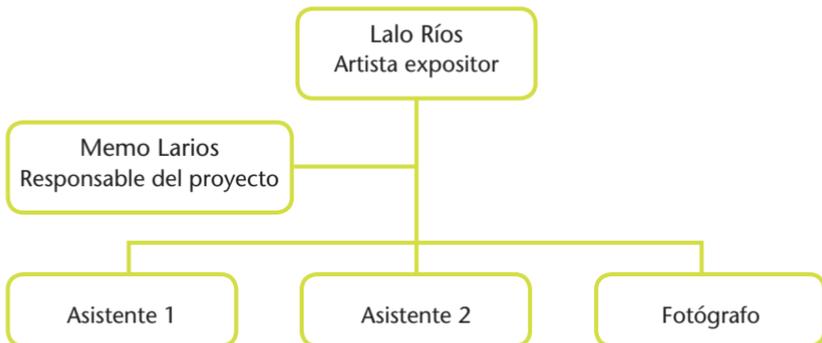
Este punto se refiere a la relación del equipo humano básico que requiere el proyecto para su gestión. Lo conveniente en este caso es elaborar un organigrama en el cual se establezca el nombre de cada responsable y la función que le corresponde llevar a cabo.

- Para continuar con los ejemplos arriba mencionados, el organigrama de una puesta en escena se podría elaborar como sigue:



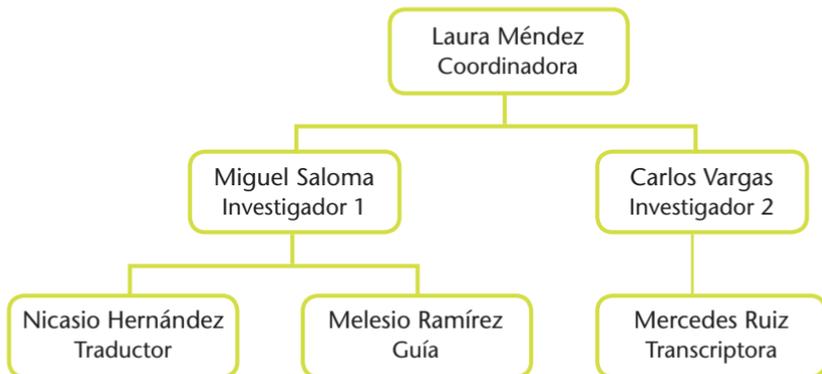
Los demás recursos humanos considerados en la relación que se elaboró arriba (dramaturgo, actores y realizadores), podrían formar parte de un equipo de trabajo secundario, que si bien es necesario contemplar, no tiene que incluirse en el organigrama básico.

- Para la exposición individual, con base en la relación de recursos señalada, una propuesta de organigrama podría ser:



- > En este caso, el impresor sería un proveedor, por lo que no formaría parte del organigrama básico.

- Para la investigación con trabajo de campo, por el tipo de proyecto de que se trata, el organigrama básico se formularía con todos los elementos considerados en la relación de recursos:



En este sentido, resulta significativo sopesar cómo formaremos nuestro equipo de trabajo, pues es una de las condiciones que muchas veces define el adecuado desarrollo de un proyecto.

La responsabilidad mayor recae en la persona que coordina y es recomendable que prevalezca un espíritu de colaboración, confianza, compromiso ante las responsabilidades que se asumirán, así como mantener una buena comunicación entre los integrantes del equipo.

### **8. y 9. Tiempo y forma, ¿cómo se hará?, ¿en cuánto tiempo se hará?**

Los puntos 8 y 9 del esquema, que corresponden al establecimiento de las acciones para la ejecución del proyecto (¿cómo se hará?), así como de los plazos de inicio, desarrollo, conclusión y obtención de resultados para definir ¿en cuánto tiempo se realizará?, pueden concentrarse en un solo esquema o cronograma, como se muestra a continuación, para el caso de la puesta en escena:

Cronograma de una puesta en escena					
Etapas	Octubre-diciembre	Enero-febrero	Marzo-mayo	Junio-julio	Agosto-septiembre
<b>Inicio</b>	Acuerdo con el dramaturgo Trabajo de mesa con los actores Reunión con los diseñadores	Gestión de espacio y ensayos			
<b>Desarrollo</b>		Diseño sonoro, iluminación, escenografía y vestuario	Realización de escenografía y vestuario Ensayos con actores Registro fotográfico	Ensayos con actores Ensayo general Registro fotográfico Campaña de difusión	

*Continúa...*

Etapas	Octubre-diciembre	Enero-febrero	Marzo-mayo	Junio-julio	Agosto-septiembre
<b>Conclusión</b>	Integración completa del equipo de trabajo	Entrega proyectos de diseño	Entrega de vestuario y escenografía	Montaje general	Estreno e inicio de temporada Registro en video
<b>Resultados</b>	Informe parcial	Informe parcial	Informe parcial	Informe parcial	Compilación documental Informe final

- > El espacio escénico en el que se realizarán las funciones debe gestionarse ante algún patrocinador con antelación a la presentación del proyecto, ya que de esta manera se garantizará su viabilidad. Se recomienda respaldar esta gestión con una carta de interés o compromiso por parte de la entidad o institución que proporcionará el espacio, ya que en algunas convocatorias se pide como documento obligatorio.
- Para el ejemplo de la exposición individual, un posible esquema sería el siguiente:

Cronograma de una exposición	
Acción	Periodo
Producción de obra artística	4 meses: del 5 de marzo al 28 de junio
Contratación de 2 asistentes para montaje	1 mes: durante octubre, para que el montaje inicie en noviembre
Selección de obra para el catálogo	1 mes: todo julio
Impresión del catálogo	3 meses: del 3 de agosto al 31 de octubre
Montaje de la exposición	15 días: del 2 al 16 de noviembre
Inauguración de la exposición y presentación del catálogo	Jueves 18 de noviembre a las 18:30 h

- Para el ejemplo de la investigación con trabajo de campo, conviene formular un esquema como el que se muestra a continuación:

Cronograma de una investigación con trabajo de campo	
Periodo	Acciones
Febrero-mayo	Trabajo en gabinete: investigación documental, preparación del guion de la entrevista en español y elaboración del guion final Traslado a la comunidad indígena y contacto con la guía para dar inicio al trabajo de campo Registro fotográfico, traducción de las preguntas de la entrevista al náhuatl, realización y registro en video de las entrevistas
Junio-agosto	Traducción y transcripción de las entrevistas del náhuatl al español Análisis, sistematización y redacción del texto Entrega de la última versión para la edición del libro Gestión de espacios para la difusión de los primeros resultados
Septiembre-octubre	Impresión del libro y presentación del producto final en la comunidad y a las instituciones de respaldo
Noviembre-enero	Actividades encaminadas a la divulgación del proyecto concluido: conferencias, participación en congresos, talleres universitarios, propuesta de publicación a revistas especializadas

Como puede observarse en los ejemplos anteriores, un esquema de esta naturaleza puede elaborarse de muchas maneras. La clave radica en que cualquiera de ellas exponga de forma clara cómo se hará el proyecto y en qué plazos; su complejidad dependerá del contenido del propio proyecto. Y, como acotamos anteriormente, la pregunta 5 del Planteamiento de un proyecto cultural —“¿cuánto cuesta?”— se relaciona con los recursos económicos y hemos dedicado un apartado específico para responder a esa cuestión, el cual se presenta a continuación.

## ■ Costos, ¿cómo hacer un presupuesto?

El presupuesto es una parte cardinal de la estructura cuando se gestiona un proyecto, pues es el documento que refleja las necesidades que se quieren sufragar mediante el apoyo que se solicita. Por lo mismo, es uno de los primeros apartados que revisan las entidades patrocinadoras.

**El presupuesto se refiere a los recursos económicos que se requerirán para la cabal ejecución de un proyecto. Puede hacerse en diversos formatos, empero, lo primero es saber cuánto cuesta lo que se quiere realizar, qué rubros se pueden cubrir con lo que se solicitará a la entidad o institución a la que se dirige la propuesta y si se deben sumar los impuestos en los gastos que así lo necesiten.**

Muchas de las instituciones que otorgan patrocinios establecen de antemano el tipo de apoyo que ofrecen, aspecto que se tiene que contemplar cuando se formula el presupuesto. Por ejemplo, el Fonca administra diversos programas en los que ofrece becas y estímulos, en estos casos no es necesario incluir un presupuesto pues el monto que otorga es fijo, pero también opera otras convocatorias mediante las cuales se dan apoyos económicos y son éstas en las que se debe proponer un presupuesto muy bien desglosado o detallado.

- A continuación presentamos un ejercicio para la elaboración de un presupuesto. El ejemplo es para un proyecto que tiene como objetivo producir un disco compacto con encargo de obra a cinco compositores y que se pretende postular al Fonca. Es necesario saber que esta institución sólo apoya ciertos rubros, a partir de los cuales se elaborará el presupuesto desglosado. También es preciso

cotizar los servicios con los proveedores respectivos, así como reunir la información de los gastos que se requieren cubrir. En este caso, el presupuesto es justo, ya que siempre es recomendable no “inflar” las cantidades, sino ceñirse a los costos recabados *con los impuestos incluidos*:

Ejemplo de presupuesto de un proyecto cuyo resultado es un producto			
Rubro	Concepto / Proveedor	Detalle	Periodo de aplicación
Honorarios	Honorarios de composición (compositor X)	\$10,000.00	Enero-marzo 2017
Honorarios	Honorarios de composición (compositor XX)	\$10,000.00	Enero-marzo 2017
Honorarios	Honorarios de composición (compositor XXX)	\$10,000.00	Enero-marzo 2017
Honorarios	Honorarios de composición (compositor XXXX)	\$10,000.00	Enero-marzo 2017
Honorarios	Honorarios de composición (compositor XXXXX)	\$10,000.00	Enero-marzo 2017
Servicios	Grabación, edición, mezcla y masterización / Estudio 4 x 4	\$55,000.00	Abril-junio 2017
Servicios	Maquila de 1,000 ejemplares del cd / Sonopress	\$35,000.00	Julio 2017
Difusión	Diseño e impresión de invitaciones y programas de mano para concierto-presentación pública del cd / MtzDiseño	\$3,000.00	Agosto 2017

Cantidades totales por rubro:

Honorarios \$ 50,000.00 MXN

Servicios \$ 90,000.00 MXN

Difusión \$ 3,000.00 MXN

**Gran total \$143,000.00 MXN**

- > En este ejemplo es evidente la claridad sobre los rubros y montos que el proyecto requiere para su ejecución y conclusión. Además, se ofrece un producto o bien cultural (producto tangible) al término del mismo, con un tiraje específico.

Cuando se trata de un servicio o un producto intangible (puesta en escena, festival, talleres, conciertos, etcétera) se sugiere siempre ofrecer al patrocinador un registro o memoria que recoja la experiencia y sirva para demostrar la actividad realizada en su totalidad.

### Consejo

Cuando se presenta un proyecto a concurso se tiene que considerar que éste puede resultar apoyado con menos recursos económicos de los que se piden, por ello es recomendable diseñar y tener presentes tres escenarios posibles cuando se elabora el presupuesto, siempre y cuando el proyecto así lo permita.

El **primer** escenario es el ideal y corresponde al total de recursos que el proyecto necesita para el cabal cumplimiento de sus objetivos y metas. Éste el que se debe incluir siempre en la petición.

El **segundo** escenario se plantearía en un nivel intermedio, con una cantidad un poco menor. En él se tomarían en consideración lo que puede hacerse con ese presupuesto y cuál sería el alcance del proyecto sin perder su viabilidad.

Y el **tercer** escenario sería el mínimo con el cual el proyecto puede realizarse. Por ejemplo, si el proyecto cuesta \$500,000.00 pesos, un escenario intermedio sería realizar el proyecto con \$300,000 pesos, mientras el mínimo serían \$200,000 pesos.

En los tres escenarios es recomendable tener en cuenta las metas que se pueden lograr con esos ajustes, se debe procurar ser muy realista, sin afectar los objetivos del proyecto. Los dos últimos escenarios se mantienen en resguardo hasta que se conozca el resultado de la gestión del proyecto ante el patrocinador.

- Con respecto al esquema de coinversión, debe tomarse en cuenta que por lo regular las aportaciones de los terceros a quienes se invita a colaborar en el proyecto son en especie. Por lo que resulta obligado hacer una equivalencia en dinero que respalde el valor de su inversión e indicar en qué aspectos se aplicará la coinversión. Un presupuesto en esta modalidad podría formularse de la siguiente forma. Se toma como modelo un proyecto que quiere llevar a cabo una puesta en escena y cuyo resultado entregable será el registro en video del estreno de la obra.

Ejemplo de presupuesto de un producto intangible en coinversión

Rubro solicitado	Concepto / Proveedor	Detalle	Periodo de aplicación	Coinversión
Honorarios	5 actores por 12 funciones	\$80,000.00		Producciones Teatrales, A.C.
Materiales	Iluminación	\$7,000.00	Octubre 2017	
Materiales	Escenografía	\$15,000.00	Octubre 2017	
Materiales	Vestuario	\$11,000.00	Octubre 2017	
Honorarios	Diseño y construcción de escenografía / Paula Narváez	\$35,000.00	Octubre-diciembre 2017	

Continúa...

Rubro solicitado	Concepto / Proveedor	Detalle	Periodo de aplicación	Coinversión
Honorarios	Diseño y elaboración de vestuario para 5 actores / Margarita Álvarez	\$35,000.00	Octubre-diciembre 2017	
Honorarios	Diseño sonoro / Aurelio Peña	\$20,000.00	Octubre-diciembre 2017	
Honorarios	Producción ejecutiva / Beatriz Cano	\$25,000.00	Enero-marzo 2017	
Difusión	Impresión de carteles y volantes / Imprenta Novalis, S.A.	\$20,000.00	Marzo 2017	En especie: anuncios / <i>Revista Teatral</i> (equivalente a \$30,000.00)
Servicios	Registro en foto y video / Manuel Sandoval	\$7,000.00	Abril 2017	
Servicios			Abril-mayo 2017	En especie: servicios varios durante la temporada / Teatro La Barca, A.C. (equivalente a \$20,000.00)
Transporte	Mudanza talleres-teatro / Transportes Varela, S.A.	\$3,000.00	Abril 2017	

## Cantidades totales por rubro:

Materiales	\$ 33,000.00 MXN
Honorarios	\$115,000.00 MXN
Difusión	\$ 20,000.00 MXN
Servicios	\$ 7,000.00 MXN
Transporte	\$ 3,000.00 MXN
<b>Total</b>	<b>\$178,000.00 MXN</b>

## Coinversión:

Honorarios	\$ 80,000.00 MXN
Difusión	\$ 30,000.00 MXN
Servicios	\$ 20,000.00 MXN
<b>Total</b>	<b>\$ 130,000.00 MXN</b>

<b>Gran total</b>	<b>\$308,000.00 MXN</b>
-------------------	-------------------------

Como puede observarse, es recomendable resaltar la coinversión, con la aclaración de la procedencia del dinero, la especificación de lo que comprende, como el tiempo en el que se aplicará. Esto ayuda al nuevo prospecto de patrocinador a valorar las garantías que respaldan el proyecto. Para asegurar dichas garantías, resulta imprescindible contar con los documentos que avalan estas aportaciones, firmados por quienes las otorgan.

En **resumen**, son múltiples las posibilidades para formular un presupuesto. Lo importante es:

- Tener certeza acerca de lo que se requiere y, principalmente, sobre el costo de cada concepto.
- Saber qué se pedirá a la institución o entidad patrocinadora.
- Conocer lo que ésta ofrece, en qué condiciones y cuáles serán los compromisos que se tendrán que asumir si se logra el apoyo económico para el proyecto.

“

**Un aspecto fundamental es que tanto el diseño como la gestión de un proyecto requieren tiempo, planeación, organización, recopilación de información y documentación. Por ello, los proyectos mejor formulados son los que se preparan con suficiente antelación y oportunidad, condiciones que los convierten en propuestas susceptibles de ser patrocinadas.**

”

## ■ Clasificación de los proyectos culturales

Otros aspectos que se deben contemplar durante la gestión de un proyecto cultural se relacionan con su tipología. En este sentido, es muy importante verificar a qué entidad nos dirigimos cuando presentamos un proyecto para solicitar recursos, pues de ello dependerá su organización y contenido:

- Programas institucionales o públicos.
- Programas privados o empresariales.
- Programas de la sociedad civil organizada o de un sector específico.

A partir de lo anterior es conveniente tener claridad sobre los puntos básicos que se mencionan a continuación.

### El tipo de bienes o servicios que generará el proyecto

- Bienes de consumo (como publicaciones, discos, videos, productos tangibles en general).
- Servicios (como festivales, talleres, conciertos, funciones, actividades artísticas en general).

### El público al que se dirige

- **Proyectos para público infantil.** Existen programas dirigidos a atender a este público, por lo que es vital definir si el proyecto estará enfocado *en* niños, estableciendo el rango de edad, o bien, si se hará *con* niños. Es muy recomendable en este caso, que quienes presenten el proyecto tengan experiencia demostrable en el trabajo con personas en ese rango de edad.
- **Proyectos para públicos específicos.** Algunos programas enfocan su atención en, por ejemplo, jóvenes en reclusión, personas de la tercera edad, mujeres en situación de calle, estudiantes, trabajadores de un sector. Si nuestro proyecto está pensado de esta manera, es conveniente demostrar la experiencia o contar con asesores o expertos en la temática o problemática que se pretende abordar con el proyecto, ya sea como invitados o como parte del equipo de trabajo.

- **Proyectos para especialistas.** Por lo regular, son presentados por investigadores versados en la temática del proyecto y están dirigidos a sus colegas de disciplina. Los programas que se dirigen a este tipo de público pertenecen principalmente a instituciones, universidades o centros de investigación.
- **Proyectos para todo público.** Como su nombre lo indica, su propósito es atender al público en general.

### El contexto o lugar de desarrollo

- **Local.** Se trata de proyectos que aspiran impactar o tener presencia en la zona de residencia de quien presenta el proyecto, o bien, que se desarrollan en un solo lugar.
- **Comunitario.** El término se refiere a proyectos que se dirigen a un grupo o colectividad que comparte aspectos culturales como el idioma, los valores, las costumbres, la visión del mundo; son proyectos que proponen una intervención mediante el arte para lograr el bien común.
- **Municipal.** Se refiere a proyectos que pretenden tener impacto o presencia en el territorio que ocupa una ciudad, como, por ejemplo, un festival; o bien, que se dedican al estudio de lo que ocurre o ha ocurrido en un territorio regido por un ayuntamiento.
- **Estatal.** También por su impacto son proyectos que realizan actividades en una entidad o estado de la República Mexicana; por ejemplo, la gira de una puesta en escena con funciones en diversos teatros o escenarios de casas de cultura; o bien, una serie de talleres en escuelas o instituciones que se impartirá en varias ciudades o municipios que conforman una entidad.

- **Regional.** Son proyectos que tocan diversas ciudades de una región, por ejemplo, una serie de conciertos en las ciudades de Chihuahua, Hermosillo y Torreón; una caravana cultural en Aguascalientes, Querétaro y Guanajuato; una investigación sobre aspectos de la cultura maya en el Sureste de México.
- **Nacional.** Se refiere a proyectos que pretenden tener presencia, difusión o impacto en varias regiones del país.
- **Internacional.** Son propuestas con proyección en el extranjero; o bien, que producen un intercambio entre artistas de otros países y México, o que desarrollan una investigación que trasciende las fronteras del territorio nacional.

### La forma de financiamiento

- **Público.** Son proyectos que únicamente solicitan recursos al gobierno federal, o bien a las autoridades estatales o municipales.
- **Privado.** En este caso se recurre exclusivamente a empresas o fundaciones privadas para que patrocinen el proyecto.
- **Mixto (coinvertiones).** Se trata de proyectos que han solicitado o cuentan con aportaciones de fuentes públicas, privadas, organizaciones de la sociedad civil y hasta de instituciones o entidades en el extranjero. La coinversión es la forma más recomendable de sustentar un proyecto y responde a un trabajo de gestión o procuración de fondos con fuentes públicas y privadas.

### La forma de operación

- **Producción.** Se refiere a proyectos que se basan en la producción, ya sea de una puesta en escena, un disco

compacto, una serie de radio o tv, un video, un documental, un libro o el montaje de una exposición o instalación.

- **Promoción.** Se trata de proyectos cuya actividad principal está enfocada en incrementar la participación en la vida cultural de una localidad o entidad, por ejemplo, una gira de conciertos por las casas de cultura de Zacatecas, la organización de festivales, ferias, encuentros o muestras, como el Festival de Cine de Morelia, el Gran Salón México-Feria de Ilustración Contemporánea de la Ciudad de México, el Encuentro de Fotografía de la Región Centro Occidente o el Encuentro Internacional de Arte Indígena y Artesanía Contemporánea de Querétaro.
- **Formación o capacitación.** Estos proyectos proponen una serie de actividades que propicien que un grupo o una colectividad adquiera conocimientos o destrezas en algún ámbito específico, por ejemplo, talleres de artes visuales, cursos de danza aérea, laboratorios actorales, o bien, la elaboración y publicación de manuales educativos en cualquier disciplina artística.
- **Investigación.** Este tipo de proyectos propone una metodología y estrategias determinadas para analizar y resolver una problemática o aumentar el conocimiento e información sobre algún tema.

### La disciplina

- **Proyectos de artes escénicas.** Se refieren a cualquier tipo de expresión en la escena, ya sea teatro, danza, música, ópera, cabaret o circo.
- **Proyectos de artes visuales.** Son proyectos enfocados a obras que son intrínsecamente visuales como la pintura, la fotografía, el grabado, la escultura, el diseño, los medios alternativos y la narrativa gráfica.

- **Proyectos literarios.** Este tipo de proyectos por lo regular propone la promoción o producción de obras en cualquiera de sus géneros (poesía, narrativa y ensayo).
- **Proyectos interdisciplinarios.** Como su nombre lo indica, son propuestas que integran varias disciplinas del quehacer artístico y cultural.
- **Proyectos audiovisuales y multimedia.** Son propuestas dedicadas a la transmisión de una información en un soporte que interrelaciona lo auditivo y lo visual y, en el caso de los proyectos multimedia, integran nuevas tecnologías: *net-art*, robótica, arte digital, *tactical media*, entre otras.

## ■ Otros elementos importantes en la gestión de un proyecto cultural

Del tipo de proyecto que se desee plantear se desprenden otros elementos que deben tenerse en cuenta cuando se gestiona un proyecto cultural para solicitar un patrocinio, entre ellos:

- **Las metas o productos a obtener como resultado del proyecto.** Por ejemplo: doce funciones de danza; ocho talleres interdisciplinarios; un disco compacto de música mexicana con tiraje de mil ejemplares; un catálogo de fotografía con tiraje de trescientos ejemplares; una gira teatral por tres estados de la República Mexicana; un documental de treinta minutos que se exhibirá en el Canal 22; un festival internacional de nuevas tecnologías en Querétaro; nueve residencias artísticas en Tijuana, B.C.; un encuentro de cultura y arte en Ciudad Juárez, Chihuahua; una feria de diseño en Pachuca, Hidalgo, etcétera.
- **La metodología.** Sobre todo si se trata de proyectos de investigación y de capacitación, la metodología es

fundamental, pues define el procedimiento que guiará la investigación o establece la manera en la que se impartirá el curso, el taller, el laboratorio o se elaborará el manual didáctico.

- **La recopilación de los respaldos documentales, anexos y materiales de apoyo.** Este proceso implica saber qué documentación y materiales serán necesarios para integrar una carpeta para presentar un proyecto o postular a una convocatoria; van desde los documentos personales de quien es titular del proyecto (identificación oficial, currículo o semblanza), las cartas de respaldo que garantizan la viabilidad de la propuesta, las notas de prensa, las constancias, las fotografías, las grabaciones, los videos con los que se cuenta para respaldar la trayectoria de quienes están involucrados en el proyecto, así como los materiales que sustentan la propuesta para la cual se solicita el patrocinio —fotografías, videos, grabaciones, libros, artículos, guiones, escaletas, libretos, maquetas, *dummies*, protocolos de investigación, bocetos y diseños.

## ■ **Procesos intrínsecos de la gestión de un proyecto cultural**

Los procesos que conlleva la gestión de un proyecto cultural, desde el punto de vista técnico, y que le brindan una estructura firme son: la planificación, el diseño de operación y la ejecución o desarrollo.

- **La planificación** se refiere al proceso a partir del cual se establecen los objetivos y metas del proyecto y se eligen los medios idóneos para alcanzarlos. Implica también tomar decisiones, así como la previsión, visualización y predeterminación de acciones. Planificar supone: referirse al futuro, indicar acciones y establecer posibles causas y efectos, problemáticas y soluciones. Desde esta etapa es recomendable definir indicadores de evaluación (véase la página 80).

- **El diseño de operación** del proyecto contempla tanto las actividades como las fases o etapas para su desarrollo; también incluye los objetivos, las metas y las estrategias a seguir, en el corto, mediano y largo plazos, así como la o las metodologías de acción y los correspondientes mecanismos e instrumentos de evaluación.
- **La ejecución o desarrollo** corresponde a la realización de las actividades previstas. Conlleva la organización y administración de recursos en tres momentos: el inicio; el desarrollo en pleno del proyecto; la conclusión y la obtención de resultados (algunos proyectos se proponen metas y objetivos en cualquier etapa de su desarrollo).

Otro elemento que es recomendable contemplar en la gestión de un proyecto cultural, es la forma en la que se entregarán los resultados y se llevará un control durante el desarrollo del mismo. Expondremos a continuación el proceso que facilita determinar los distintos aspectos de una evaluación adecuada.



## v. Evaluación de proyectos culturales

**A**ntes de entrar en materia, me gustaría exponer tres razones para entender por qué es importante considerar la evaluación en un proyecto cultural, principalmente cuando solicitamos un patrocinio.

**Primero.** La evaluación permite valorar si lo que planteamos desde una idea o motivación de origen y que después trocamos en un proyecto nos ha permitido obtener y mostrar los resultados esperados.

**Segundo.** Evaluar es un ejercicio que nos ayudará a demostrar que usamos los recursos económicos o en especie que nos otorgaron de acuerdo con lo programado.

**Tercero.** Nos ayuda a registrar qué problemáticas se presentaron durante la operación del proyecto y cómo las resolvimos.

Con todo lo cual ampliamos y profundizamos el aprendizaje que obtenemos de la experiencia de llevar a cabo un proyecto cultural.

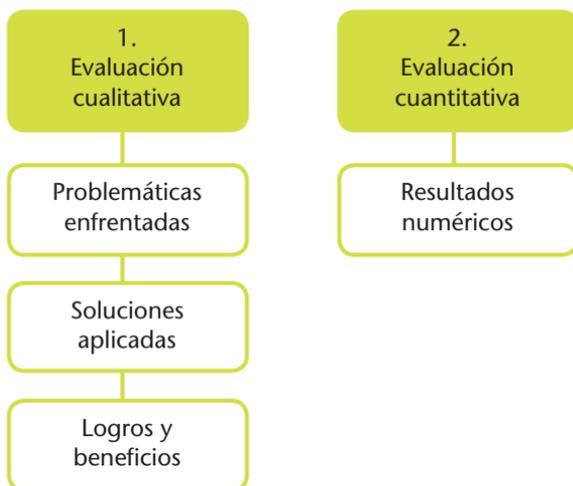
Toda evaluación requiere la definición de *indicadores*, estos son la unidad de medida que nos permitirá valorar y cuantificar los resultados del proyecto. Los más comunes son los “indicadores de objetivos” y los “indicadores de actividades”. Los primeros ayudan a establecer si los propósitos del proyecto se cumplieron, mientras que los segundos nos permiten relacionar una actividad realizada con el presupuesto que se le asignó.

### ■ Tipos de evaluación por fases

Además de la evaluación final también se puede hacer una valoración en las diferentes fases o etapas de un proyecto:

- **Evaluación previa.** Permite considerar el contexto social, económico, institucional, artístico, etcétera, en el que se pretende llevar a cabo un proyecto. A partir de esta revisión se pueden identificar problemas, necesidades específicas, población objetivo, recursos, estrategias de acción, entre otros. Este tipo de evaluación es recomendable realizarla en la etapa de diseño del proyecto (véase la página 44).
- **Evaluación de proceso.** Como su nombre lo indica, se realiza durante el desarrollo de todo el proyecto. Es útil para valorar las actividades mientras se llevan a cabo, para identificar aciertos, errores o problemáticas.
- **Evaluación de resultados.** Corresponde a la finalización inmediata del proyecto y es cuando se registran los resultados.
- **Evaluación ulterior.** Se realiza tiempo después de concluido el proyecto, incluso meses o años, dependiendo del propósito de la evaluación. Sirve para analizar el impacto o los resultados mediatos consolidados con el tiempo. Se utiliza sobre todo en proyectos culturales de largo plazo.

Para los propósitos de este manual, nos enfocaremos en la *evaluación de resultados*, ya que es la más conveniente para la mayoría de los proyectos culturales que solicitan patrocinio, pues se trata de una evaluación básica que distingue dos aspectos principales:



### ■ Evaluación cualitativa con base en objetivos

La evaluación cualitativa cumple el propósito de comparar lo planteado con lo obtenido y se refiere a las propiedades sustantivas o de contenido del proyecto. También contempla los problemas que se presentaron y las soluciones que se aplicaron, junto a la mención de logros adicionales y beneficios, en caso de tenerlos. En ella se usan, por lo regular, los indicadores de objetivos.

- Ejemplo 1  
Una puesta en escena que se presentó en varias sedes en México y en el extranjero presentaría una evaluación cualitativa al informar que:

Las actividades de esta puesta en escena tanto en México como en el extranjero tuvieron mucho éxito. A partir de la presentación en Valencia, España, el proyecto fue invitado al Festival de Teatro en Edimburgo y al Festival Internacional de Teatro de Colombia (*logros adicionales*). Después de las presentaciones en Querétaro, Guanajuato y Guadalajara, en los medios de comunicación se comentaron las cualidades de la puesta en escena, entre ellas, que se trataba de una propuesta estética muy original. Esto ayudó a enriquecer la trayectoria del grupo y a proyectar su presencia en otros escenarios (*beneficios*). También se resaltaron las cualidades de la propuesta escenográfica como dinámica y minimalista, así como la excelente expresión corporal, que fue un elemento principal de nuestra propuesta de teatro físico, principal atractivo que derivó en las invitaciones arriba mencionadas. Algunos problemas que se presentaron durante la gira fueron resueltos como se explica a continuación:

Evaluación cualitativa de una puesta en escena con base en objetivos	
Problemática	Solución
Falta de organización en una de las sedes de la presentación, que propició que no se entrara a tiempo al teatro para realizar el montaje	Acortamos el tiempo de montaje de la obra para que la función iniciara a tiempo, echamos mano del apoyo del propio personal del espacio que tenía vasta experiencia
Poca difusión de la obra en otro espacio programado	Uno de nuestros asistentes tuvo la idea de repartir volantes un día antes de la función en cafés, tiendas y comercios cercanos al teatro, en los que se ofrecía descuento a quienes los presentaran
Enfermedad de uno de los actores	El actor enfermo fue sustituido sin mayor problema por uno de los actores suplentes

Otra forma de elaborar una evaluación cualitativa con indicadores de este tipo sería con la determinación de cada objetivo.

- Ejemplo 2

Un encuentro internacional de diseño podría exponer su evaluación de resultados de la siguiente manera:

- > Objetivo general planteado:

Consolidar nuestro evento como referente internacional y dar continuidad a los logros obtenidos.

Resultado:

Este objetivo fue alcanzado mediante las presentaciones del Encuentro Internacional de Diseño en Berlín, Alemania; en París, Francia y en Milán, Italia; que fueron posibles gracias a la Residencia Internacional que reunió a doce invitados mexicanos e internacionales. El resultado principal de la residencia fue la elaboración de un documento que se presentó como ponencia con el título: "El diseño como forma de expresión artística", redactado por cuatro diseñadores mexicanos y cuatro extranjeros, y que profundizó en la temática, por lo que se decidió inscribirla en congresos en México y en el extranjero. Finalmente, la publicación y las presentaciones de la memoria de este encuentro representaron un importante avance y posicionamiento de nuestro país en el ámbito de la investigación sobre el diseño y el arte.

- > Objetivos específicos:

Difundir el Encuentro Internacional de Diseño con el fin de impulsar esta disciplina dentro del ámbito artístico, para su producción, consumo y apreciación como un campo creativo.

Resultado:

Objetivo cumplido mediante las presentaciones en Europa (arriba mencionadas) y en México, pues tuvimos la presencia de grupos de escuelas y espacios dedicados al diseño con sede en Cuernavaca, Pachuca, Monterrey, Puebla, Morelia y Oaxaca. A ellos les dimos a conocer diferentes programas nacionales

e internacionales del Encuentro, además de proyectar un video promocional con los resultados de las cuatro emisiones anteriores de este evento.

- > Promover el Encuentro en diferentes embajadas extranjeras en México, para lograr mayor presencia internacional y posibles patrocinios para la siguiente edición.

Resultado:

Objetivo cumplido con la presentación de la memoria del Encuentro —que condensó las cuatro ediciones pasadas— en las embajadas de Japón, Noruega, Brasil, Chile, Argentina, Canadá y Estados Unidos. Se trató de eventos cortos (dos minutos) dirigidos a los encargados de las actividades culturales, a quienes mostramos el video promocional, distribuimos un ejemplar de la memoria y solicitamos apoyo para incluir en el siguiente Encuentro a los diseñadores más prominentes de esos países, lista de nombres que llevábamos preparada, con lo que logramos obtener el interés y la aceptación de los funcionarios para contactar a dichos especialistas y facilitar su traslado y estancia en México.

- > Generar y asegurar espacios de discusión y formación en los ámbitos académicos de México.

Resultado:

Objetivo cumplido con la asistencia de cincuenta docentes, académicos e investigadores de siete centros de educación superior a esta 5ª edición del Encuentro, en la que se realizaron cinco mesas de análisis y discusión sobre el diseño como expresión artística en el marco de la Residencia Internacional.

## ■ Evaluación cualitativa mixta

En el caso de una exposición colectiva de gráfica, la evaluación cualitativa final se presentaría de la siguiente manera, con una combinación del esquema de evaluación por objetivos y una descripción directa de los resultados.

- Objetivos de la exposición colectiva de gráfica
  - > Promover la obra de cinco artistas locales tanto en México como en el extranjero.
  - > Abrir mercado en ferias y mercados de artes visuales.
  - > Promover el intercambio cultural mediante la invitación a críticos de arte latinoamericanos y europeos.
  
- Actividades realizadas para lograr los objetivos
  - > Presentación en tres espacios alternativos en México (Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey) y en dos galerías en Europa (Santander, España y Marsella, Francia).
  - > En cada exposición se programó una breve conversación con los cinco artistas para que ellos compartieran su experiencia sobre el proceso de concepción y creación de su obra gráfica. Cada artista expuso entre quince y veinte piezas con diferentes formatos. En el caso de la galería de Marsella, los encargados contrataron un servicio de traducción simultánea para aquellos artistas que no hablaban francés.
  - > El plan de trabajo consideró la asistencia a cuando menos dos ferias internacionales de arte: una en Córdoba, Argentina y otra en Basilea, Suiza, para lo cual se hizo una selección de las cinco mejores piezas de cada artista. Se creó una buena expectativa y se vendieron quince de las veinticinco obras que viajaron.
  - > Las intervenciones en ambas ferias de arte nos permitieron contactar a tres de los críticos de arte locales más connotados (dos argentinos y un suizo), quienes mostraron interés en estar en comunicación con los artistas gráficos para futuras colaboraciones.

- Problemáticas enfrentadas y soluciones realizadas
- > La contraparte coinversionista en Guadalajara tuvo muchos problemas con la empresa transportista de la obra, lo que retrasó la inauguración una semana. Los encargados del espacio asumieron los costos extras de difusión que se generaron por la necesidad de notificar a los medios de comunicación sobre el cambio de fecha de la inauguración. Esto afectó también el calendario de trabajo para la siguiente exposición en Monterrey, pero en aquella ciudad se logró acortar el tiempo de montaje en el espacio cultural para que la fecha de inauguración no se viera afectada. Los costos de este trabajo adicional fueron asumidos por el coinversionista regiomontano.
  
- Beneficios obtenidos
- > El principal beneficio fue económico, porque tres de los cinco artistas fueron invitados a impartir un taller intensivo en dos de las tres sedes en México (*logro adicional*), recursos que los artistas decidieron invertir en mejorar la calidad de impresión del catálogo. El catálogo se logró entregar en las exposiciones en Europa y distribuir en las ferias de arte en Córdoba y Marsella.
- > Con las ganancias de la venta de obra en ambas ferias internacionales de arte se espera producir un par de exposiciones más, aprovechando el contacto con los críticos de arte en Argentina y Francia (*posible logro adicional*).

## ■ Evaluación cuantitativa

El objetivo principal de la evaluación cuantitativa es mostrar numéricamente los resultados obtenidos. Estos pueden referirse al porcentaje de metas cumplidas, al total de participantes en el proyecto (colaboradores directos e indirectos), al total de público atendido o al de asistentes a una actividad. Suelen incluirse los indicadores de actividades que muestran la manera en que se asignó el presupuesto a cada una. Veamos algunos ejemplos.

- Ejemplo 1  
En el caso de la puesta en escena que se presentó en varias sedes, su evaluación cuantitativa podría ser la siguiente:

Evaluación cuantitativa de una puesta en escena	
Actividades	Resultados obtenidos
Metas anuales establecidas	Un sitio <i>web</i> para la promoción del proyecto 10 funciones en México y dos en el extranjero
Público atendido	Diverso: adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores
Total de público atendido	Con boleto vendido: 50 % de la asistencia Con cortesías: 30 % de la asistencia Con promociones especiales: 20 % de la asistencia
Asistencia total Promedio por función	360 personas en la temporada de 12 funciones 30 personas
Presupuesto aplicado Gastos de operación de la gira Avión	40 % del presupuesto total (boletos de avión, transporte terrestre y alimentación del grupo; el hospedaje fue parte de la coinversión)
Honorarios del grupo	30 % del presupuesto total se completó con el porcentaje obtenido por venta de boletos
Difusión	20 % del presupuesto total (impresos, sitio <i>web</i> )
Servicio de registro en video	10 % del presupuesto total
Total de participantes	50 personas, entre el grupo artístico (ocho integrantes) y el personal técnico de cada teatro
Porcentaje de coinversión	40 % del costo total del proyecto

- Ejemplo 2

Si consideramos el Encuentro Internacional de Diseño que se mencionó anteriormente, los resultados para la evaluación cuantitativa podrían presentarse de la manera siguiente:

Evaluación cuantitativa de un coloquio				
Actividad	Meta alcanzada	Presupuesto aplicado	Porcentaje estatus	Observaciones
Premio	Tres presentaciones	50 % del presupuesto	Cumplido al 75 %	La aspiración era presentarse en cuatro países
Residencia	Cinco mesas de análisis y discusión	N/A	Superado	La aspiración era organizar tres mesas
Ponencia	Una ponencia	N/A	Logro adicional	No estaba contemplada
Campaña de difusión	Impresos y sitio <i>web</i>	10 % del presupuesto	Cumplido al 100 %	Se realizó en tiempo y forma
Promoción	Siete embajadas	N/A	Cumplido al 70 %	La aspiración era visitar 10 embajadas
Memoria	500 ejemplares	30 % del presupuesto	Cumplido al 100 %	Era el tiraje considerado
Vídeo promocional	Un video y 30 proyecciones	10 % del presupuesto	Cumplido al 100 %	Se produjo en tiempo y forma
Asistencia total	300 personas	N/A	Superado	La aspiración era recibir a 250 personas

- Ejemplo 3

En el caso de la exposición colectiva de gráfica, un resultado cuantitativo del proyecto se expresaría de la siguiente forma, a partir también del indicador de actividades:

Evaluación cuantitativa de una exposición		
Actividad	Resultado	Presupuesto aplicado
Producción: entre 15 y 20 obras en diferentes formatos	90 piezas exhibidas. Tres de los 5 artistas produjeron 20 obras cada uno y los otros dos produjeron 15. Hubo 15 obras de gran formato, 30 de mediano formato y 45 de pequeño formato	10 % del presupuesto sólo para enmarcado. La producción corrió a cargo de los artistas
Exposición: sedes en México	Tres espacios alternativos: en la Ciudad de México, en Guadalajara y en Monterrey	Coinversión de los espacios sede: traslado de obra, de artistas y estancia, montaje de cada exposición
Exposición: sedes en el extranjero	Una galería en el centro de la ciudad de Santander, al norte de España; una galería en el puerto de Marsella, en Francia, cerca de la Catedral	30 % del presupuesto para pasajes aéreos de cinco artistas y alimentos por tres días en cada lugar. El hospedaje y el montaje se realizaron en coinversión con las galerías
Asistencia a ferias internacionales de arte	Un <i>stand</i> en la Feria de Córdoba, Argentina y un <i>stand</i> en la Feria de Basilea, Suiza	40 % del presupuesto para gastos varios: inscripción, traslados, estancia (dos personas)
Obras vendidas	15 obras de diversos formatos	N/A
Público asistente por exposición	CDMX: 50 personas Guadalajara: 30 personas Monterrey: 40 personas Santander: 60 personas Marsella: 60 personas	N/A
Asistencia total a las cinco exposiciones	240 personas	N/A

Continúa...

Actividad	Resultado	Presupuesto aplicado
Catálogo impreso	Tiraje de 300 ejemplares	20 % del presupuesto se obtuvo en coinversión con la editorial, además de los honorarios de los artistas de tres talleres
Talleres de gráfica impartidos	Tres talleres de gráfica: dos en Guadalajara y uno en Monterrey	Los gastos de estancia y honorarios corrieron a cargo de las sedes
Asistencia total a talleres	El primer taller en Guadalajara tuvo la asistencia de 20 jóvenes El segundo taller en esa ciudad logró una asistencia de 25 personas, entre jóvenes y adultos. El taller en Monterrey tuvo una participación de 25 jóvenes Total: 70 personas	Los talleres fueron gratuitos Los materiales de trabajo fueron provistos por las sedes

Como puede observarse, un esquema de evaluación como el que proponemos aquí condensa información sustantiva para fines de valoración y presentación de resultados ante nuestros patrocinadores.

Otro aspecto importante que conviene considerar cuando se concluye el proyecto, es la forma en la que entregaremos los resultados y demostraremos el cumplimiento de compromisos, tema que abordaré a continuación.

## ■ Entrega de resultados y cumplimiento de compromisos

Después de haber analizado numerosos proyectos culturales, detectamos varios elementos que pueden resultar de utilidad para quienes aspiran a realizar este tipo de propuestas y, sobre todo, para quienes lleven a cabo proyectos de intervención sociocultural. Los exponemos a continuación.

### **1. Diagnóstico o análisis de contexto**

Una forma de entregar resultados o garantizar el nivel óptimo de cumplimiento de compromisos es considerar como un producto entregable el diagnóstico o el análisis de contexto de un proyecto, pues allí se expresará su pertinencia, se detectarán las necesidades y se establecerán las posibles estrategias a seguir. Este documento permitirá elaborar en su momento un instrumento de evaluación que incluya indicadores tanto de objetivos como de actividades.

De acuerdo con el proyecto de intervención de que se trate es recomendable la convivencia previa con la población objetivo y con los familiares o grupos cercanos a la colectividad. Esto permitirá establecer dinámicas para medir los resultados del impacto esperado, un antes y un después, registrado en múltiples soportes. Estas dinámicas pueden ser pláticas introductorias sobre las actividades que propone el proyecto, proyección de resultados de otras propuestas de intervención realizadas, o bien, actividades lúdicas de sensibilización al arte.

### **2. Registro del desarrollo**

Durante la fase de desarrollo de los proyectos se sugiere la elaboración de memorias audiovisuales de toda la experiencia, así como la realización de relatorías o bitácoras que den cuenta tanto de las actividades efectuadas como de la respuesta de una colectividad o grupo de beneficiarios. Las bitácoras implican un registro cotidiano de lo que ocurre o de lo que nos interesa observar.

### **3. Clasificación de actividades**

Se recomienda también clasificar la oferta de actividades, sobre todo cuando son talleres, es decir, conviene definir las disciplinas a las que pertenecen: gráfica, pintura, fotografía, danza, música, teatro, etcétera, y señalar qué dinámicas desarrollarán, si serán al aire libre o requerirán de una infraestructura y herramientas, equipo o mobiliario

específicos. Esta clasificación servirá como un instrumento de observación, pues permitirá procesar el reporte final a partir del análisis de los cambios significativos que produjo la intervención, o bien, a partir de las dinámicas de relación entre los participantes, su comunidad y quien realiza el proyecto, por ejemplo, si trabajaron en equipo, si apoyaron al instructor, si propusieron más actividades para incluir a otros miembros de la comunidad, si la propia comunidad colaboró y estuvo presente en el desarrollo de las actividades. Esto le brindará al proyecto un plus en cuanto a la presentación de resultados y serán logros adicionales.

#### **4. Encuestas y cuestionarios**

Como parte de la metodología se aconseja también aplicar encuestas o cuestionarios para medir los índices de satisfacción de los beneficiarios de las actividades ofrecidas; así como para identificar ciertos cambios de conducta en una población o el público atendido. De igual manera, las muestras públicas de los trabajos finales, como exposiciones, exhibiciones o espectáculos masivos, ayudan a valorar los productos obtenidos en cada una de las actividades desarrolladas y, con esta estrategia, se puede situar al participante frente a sus propios resultados.

#### **5. Acciones diversas de seguimiento**

El seguimiento de cada actividad programada, mediante el registro fotográfico y en video, así como el análisis de estos materiales, la realización de reuniones periódicas (semanales, quincenales, mensuales) de los equipos de trabajo, con el fin de intercambiar opiniones, definir acciones y contenidos o para la reflexión y el análisis de los objetivos y las metas alcanzados son acciones que se sugiere llevar a cabo de manera permanente, pues mediante ellas se obtiene retroalimentación, requisito indispensable para garantizar que la información procesada sea de

utilidad cuando se prepare el reporte final del proyecto, el cual debe incluir una evaluación de resultados, cuantitativa y cualitativa, como la expuesta anteriormente.

Debido a que el impacto es uno de los aspectos de más difícil medición, pues los resultados esperados no son tangibles en el corto plazo, se aconseja, cuando el proyecto cultural lo requiera (si el propósito es, por ejemplo, propiciar el cambio de actitudes en un grupo específico), brindar seguimiento mediante actividades anuales. Una práctica recomendable en ese sentido es que sea la propia población destinataria la que mida el grado de impacto, si el proyecto o las condiciones lo permiten. Este aspecto se tiene que incluir en la presentación de los resultados finales, es decir, se debe exponer la dificultad para evaluar el impacto en el corto o mediano plazo, lo que podría convertirse en una oportunidad para solicitar nuevamente recursos económicos a nuestro patrocinador, ya que es un proceso costoso.

## ■ Indicadores adicionales de resultados

Como establecimos anteriormente, se deben considerar con anticipación los indicadores que permitan evaluar, tanto cuantitativa como cualitativamente los resultados de nuestro proyecto. Ahora bien, en relación con la dimensión *sensible* de los proyectos culturales, se puede considerar otro tipo de indicadores que apunten a comprender de manera distinta las dinámicas culturales y sociales de las poblaciones objetivo, tal como se muestra a continuación.

### Cualitativos

Los siguientes son **ejemplos** de indicadores cualitativos utilizados en proyectos culturales comunitarios de intervención sociocultural:

- **Vitalidad.** Se refiere a las dinámicas y prácticas culturales que los miembros de una comunidad realizan en un ámbito público.

- **Diversidad.** Descripción de la variedad de formas de comunicación, lenguas y grupos étnicos o culturales que existen en una comunidad.
- **Convivencia.** Comprensión de las formas de uso y apropiación del espacio público, los momentos y las actividades que se realizan en dicho espacio.
- **Acceso.** Entender los mecanismos y las formas con los cuales los miembros de una comunidad acceden a la información.
- **Participación.** Observar los mecanismos para la toma de decisiones que adopta cada uno de los miembros de una comunidad y la dinámica de las relaciones de poder entre ellos. Comprender los beneficios y carencias que resultan de estas dinámicas.
- **Consumo.** Se refiere a la apropiación de productos culturales, como pueden ser los que se presentan en formato audiovisual o escrito.
- **Identidad.** Comprensión de la percepción que tiene de sí misma una comunidad, como individuos y como grupo; la percepción del otro, las dinámicas de integración y el sentido de pertenencia, así como de autonomía con respecto a su familia, su comunidad y su ciudad.
- **Desarrollo.** Observación de los proyectos existentes en la comunidad, sus mecanismos para la sustentabilidad y la funcionalidad de los mismos.
- **Cohesión social.** Registro y comprensión de la manera en que se resuelven los conflictos sociales en una comunidad.

De igual forma, en este tipo de proyectos es recomendable utilizar indicadores de eficiencia y calidad en la exposición de los resultados finales, con los cuales se alcance a identificar la relación entre las metas obtenidas, el tiempo y los recursos consumidos y se hagan evidentes el máximo logro de resultados frente al mínimo empleo de recursos. Con respecto a la calidad, debe hacerse referencia a la satisfacción del destinatario, directo o indirecto, con los productos o servicios ofrecidos a una comunidad o colectividad.

Asimismo, se pueden usar indicadores de objetivos que expresen la solución a un problema diagnosticado y el resultado alcanzado; o bien, indicadores de actividades, que se refieran a las tareas planeadas en cada etapa del proyecto, procurando mostrar el presupuesto aplicado, los fines de cada actividad y el nivel de cumplimiento.

### Cuantitativos

Como expusimos antes, los indicadores cuantitativos son una representación numérica de la información que arroja un proyecto y resultan de suma utilidad en la redacción del reporte final de resultados.

Los siguientes son **ejemplos** de indicadores cuantitativos utilizados en proyectos culturales comunitarios de intervención sociocultural:

- Lista de asistencia a talleres.
- Número de participantes que asisten regularmente a las actividades.
- Número de talleres artísticos ofertados.
- Número de proyectos gestionados durante un año.
- Número de comunidades beneficiadas con diferentes talleres.
- Número de exposiciones de los trabajos realizados por la comunidad.
- Incremento en el número de personas beneficiadas.
- Grado de participación de la población, colectividad o comunidad.
- Cobertura: número de beneficiarios atendidos en comparación con la población objetivo proyectada.
- Cantidad de actividades realizadas en comparación con las proyectadas.
- Material didáctico entregado a las comunidades.
- Exposición de las cantidades de producción gráfica para medir la calidad de conocimientos dados y asimilados en clase.
- Capacidad de convocatoria del equipo cuando despliega una campaña de difusión a nivel local, que permita

observar el comportamiento de los usuarios.

- Grado de consumo de las ofertas culturales en los espacios, para hacer una disección del público consumidor, ya sea cautivo o intermitente.

### Consejo

Como podemos notar si analizamos la información anterior, los indicadores cuantitativos son una expresión en datos numéricos de frecuencia o cantidad; ofrecen información de utilidad para identificar la asistencia de participantes y medir magnitudes, grados o capacidades. Sus valores representan también la pertinencia, la eficacia y la eficiencia de un proyecto cultural de esta naturaleza, por lo que se sugiere incluir un apartado específico en el informe final de actividades.

### ■ Recomendaciones finales

Otro aspecto que resulta fundamental en la presentación de resultados de un proyecto cultural, en general, es conocer ampliamente las formas o mecanismos de revisión o comprobación que tiene establecidos el patrocinador, pues de ello dependerá la clase de informe final y el tipo de productos que se tendrán que entregar para demostrar la aplicación del recurso económico y el grado de cumplimiento obtenido. En este caso se aconseja leer con detenimiento el convenio o contrato que se firmará previamente con la institución o empresa otorgante para la recepción de los recursos económicos. En caso de no existir un documento de esta naturaleza, es recomendable preguntar con detalle cómo se hará la entrega de los resultados correspondientes, pues de ello pueden depender las alianzas para futuros proyectos, o bien, mantener un alto grado de confianza en nuestro quehacer.

Siempre es necesario enterarse anticipadamente de la manera en la que se dará crédito al patrocinador en las actividades o productos resultantes del proyecto. Este aspecto es esencial para evitar problemas graves que muchas veces implican la devolución de lo recibido por alguna omisión de este tipo.

Por último, es sumamente recomendable saber con anticipación si el patrocinador requerirá comprobación (fiscal o simple) del ejercicio de recursos y las acciones que dicha comprobación demandarán por parte del titular del proyecto. Esta previsión permitirá, además, llevar un control de la aplicación de dichos recursos. Se aconseja, si el tiempo y la práctica lo permiten, digitalizar cada comprobante y resguardarlo adecuadamente en un soporte que garantice su durabilidad.

¡ES QUE TENGO  
QUE SACARME  
ESA BECA!  
¡LLEVO AÑOS  
SIN SACARME  
ESA MALDITA  
BECA!

¿OTRA VEZ SE TE  
HIZO TARDE Y  
LLENASTE A LA  
CARRERA TU  
SOLICITUD?



515

## VI. Errores comunes

A lo largo del libro hemos explicado muchas de las fallas que se cometen al presentar un proyecto artístico, pero a manera de cierre queremos enlistar los más comunes, aquellos que, más allá de su obiedad, se repiten constantemente, año con año, convocatoria tras convocatoria.

- **No leer con cuidado las bases de participación.** De manera general, este error es el número uno. De él se desprenden muchos otros, como no poder inscribirse por falta de papeles oficiales o porque se cerró la convocatoria y nosotros pensábamos que teníamos una eternidad por delante para cumplir los trámites y plasmar nuestras ideas en un proyecto impecable. La mala lectura nos lleva por distintos caminos sobre lo que se solicita y lo que se espera que cumplamos con el apoyo.
- **Inscribirse tarde** es el segundo de los errores más comunes y parece ser una especie de tradición nacional. Basta ver las fechas de registro de las postulaciones para darse cuenta de que dejamos todo para el último día. Hacer eso pone en riesgo nuestra participación y la corrección de

los problemas que ésta pueda tener. Hace unos años, una colega recibió la queja de un postulante que argumentaba que el sistema de recepción de solicitudes en línea era ineficiente y que por su culpa no había podido concluir el trámite. Evidentemente ella se preocupó y fue a verificar la bitácora del usuario. Cuando le dieron los resultados, vio que él había entrado al sistema ocho minutos antes del cierre. Por más que exista la banda ancha, nadie puede llenar una solicitud y cargar más de veinte documentos en un lapso tan corto.

Hacer los trámites a tiempo evita que recurramos a lo que hizo un actor de teatro, que llegó pidiendo permiso para entrar a las oficinas y meter su propuesta cuando la puerta ya estaba cerrada, bajo el pretexto de que tenía la pierna rota. Y sí, iba con yeso y en muletas, así que se le dio acceso. El problema fue que en la noche lo encontramos bailando en una fiesta.

- **Inscribirse en una disciplina, especialidad, categoría o forma de participación errónea.** Aunque esto se genera por no leer con atención, tiene otro trasfondo que hay que analizar con cuidado: ¿tenemos claridad de lo que hacemos y en el punto en el que estamos? Si desconocemos la especialidad en la que trabajamos o en la que queremos inscribir nuestro proyecto difícilmente ganaremos una beca. Un artista debe ser experto en lo que hace, saberlo definir y catalogar. Ninguna institución abrirá una categoría nueva de participación porque consideremos que nuestra obra pertenece a una disciplina que acabamos de inventar dentro de las bellas artes. Es fundamental reconocer el abanico de posibilidades que ellas ofrecen para saber en cuál aplicar. Pasa lo mismo con las categorías y las formas de participación: nuestra responsabilidad es saber el punto en el que nos encontramos (si somos novatos o expertos, si tenemos trayectoria o no) o si lo que vamos a hacer corresponde a una persona o exige un

grupo de trabajo. Si se generan dudas en este punto hay que asesorarse, ya sea con la institución convocante o con amigos y expertos en el tema. Al respecto, comentaré una anécdota de cuando un joven fue a mi oficina buscando ayuda porque no sabía en qué especialidad participar. Ninguna de las cuatro enlistadas (cuento, ensayo, novela y poesía) parecían satisfacer sus necesidades. Me dijo que su proyecto era muy original porque contemplaba la idea de escribir cuentos independientes que al sumarse harían una novela. Responder ese tipo de preguntas es difícil porque la gente se ofende cuando le aclaras que su propuesta no la puede presentar como inédita, ya que muchos lo han intentado con resultados buenos, regulares y malos, siendo los últimos los más comunes. O cuando expresas que, por lo general, los que quieren tomar dicho reto son cuentistas que no han escrito una novela, por lo que no tienen textos literarios para cumplir los requisitos de dicha especialidad. Con un proyecto semejante, la única opción que le quedaba era inscribirse en cuento y esforzarse en encontrar valores interesantes que lo destacaran del resto.

Así como hay **errores** generales, existen otros exclusivos de la tramitología. Sabemos que hay quienes gozan haciendo filas, ordenando papeles, sacando copias y realizando gestiones, pero la mayoría de nosotros lo detestamos, aunque resulta ineludible cumplir con los requerimientos para poder contar con un apoyo. Entre los errores relacionados con los trámites los más comunes son:

- **Presentar documentos que no cumplen con los requisitos.** Por ejemplo, identificaciones vencidas o no oficiales, cartas sin firma, documentos mal escaneados y materiales sin nombre o cédula, entre otros.
- **No presentar documentos obligatorios o presentarlos en cantidad insuficiente.** Este tipo de error es frecuente cuando queremos meter un proyecto y no contamos con

lo que se solicita, pero de todas formas lo intentamos, de manera que omitimos cartas, papeles que comprueben que contamos con los derechos de autor, actas de nacimiento o constitutivas, materiales que muestren en suficiencia nuestra trayectoria y la del equipo de trabajo, presupuestos detallados, así como documentos que indiquen la viabilidad de la propuesta. Es importante recalcar que si no se cumplen los requisitos, participar resulta más un viaje al mundo de la imaginación que una posibilidad real de obtención de una beca o apoyo. Este tipo de propuestas son las primeras que se descalifican.

- **Presentar documentos desordenados o mal elaborados.** Este error, por lo regular, se presenta con mayor frecuencia en las personas que se inscriben al final y delata la prisa que tuvieron para cumplir los requisitos antes de que les cerraran la ventanilla de recepción. También lo cometen algunos postulantes que consideran más importante su orden lógico que el que dicta la convención o convocatoria, olvidándose de que los jurados revisan cientos de proyectos y si todos están estandarizados les resulta más fácil hacer su trabajo, que consiste en seleccionar a los mejores y no en entender la lógica de unos cuantos. El desorden lo podemos notar en documentos como currículos, portafolios de obra y proyectos que no se acomodan según su estructura habitual. Mal elaborados pueden ser todos, aunque destacan los presupuestos y los proyectos.

Una vez me tocó atender a una persona que llegó a entregar su postulación en los cinco minutos previos al cierre. Por supuesto que antes de alcanzar el escritorio donde estaba atendiendo, hizo una fila de dos horas porque era el último día. Cuando por fin se sentó frente a mí, sacó de su mochila un sobre arrugado de color manila donde guardaba el proyecto, algunas fotocopias y registros fotográficos sin engargolar. Con una sonrisa dijo: “¿me

los aceptas?”. Imagino que ustedes ya saben cuál fue mi respuesta.

¿Qué otro tipo de errores hay? Presentar en los portafolios de artista ejercicios o trabajos escolares; pedir apoyo para algo ya realizado, e incluir documentos en otro idioma sin traducción al español, por mencionar algunos.

Dentro de las postulaciones, otra parte donde pueden presentarse muchos **errores** es en el proyecto mismo, por lo que detallamos los más frecuentes:

- **Darle clase a los jurados.** Resulta indispensable redactar de manera simple y clara, así como extenderse lo necesario para dar a entender una idea o concepto, pero no hay que exagerar. La mejor manera de aburrir a un jurado o generarle antipatía es presentándole un proyecto donde lo traten como ignorante. Recordemos que son especialistas, obviemos las explicaciones innecesarias y pedantes. No manden proyectos que digan cosas como: “mi propuesta consiste en realizar una serie de cuadros realistas. El realismo es un movimiento de las artes que se genera en los años...” Eso ya lo sabe el jurado. Tampoco redacciones plagadas de palabras complejas si no las entendemos del todo: “mis concepciones artísticas nacen de la hermenéutica basada en la recontextualización de la sintaxis del yo inconsciente”. O cosas como: “gracias a mi proyecto la danza será valorada como una de las expresiones artísticas más importantes del siglo XXI”. Humildad ante todo, recordemos que no tenemos que ser un portento para ser apoyados. También eviten escribir cosas como: “si no me dan la beca mi mundo entero se derrumbará”. Por lástima nadie gana.
- **Falta de congruencia entre el proyecto, el presupuesto y el calendario de actividades.** Los procesos de selección son muy complejos y competitivos. Por eso no podemos

plasmar inconsistencias que generen dudas en los jurados sobre la viabilidad del proyecto. Es muy común decir una cosa en el desarrollo de nuestra propuesta y que después no concuerde con el calendario de realización que nosotros mismos estructuramos. Tanto lo que haremos como las fechas en las que lo realizaremos deben coincidir en tiempo y número, máxime si están interconectados con un presupuesto. Evitemos presentar calendarios que no cumplan con la temporalidad exigida, ya que es una manera fácil de ser descalificados en la primera ronda. También debemos tener cuidado en no presentar propuestas demasiado largas y ambiciosas que sobrepasen el interés del programa que nos va a apoyar o nuestra propia capacidad de producción. Me ha tocado ver cómo se ponen verdes muchos artistas cuando ganan la beca, porque justo en ese momento se dan cuenta de que exageraron en las actividades de su propuesta y que un año (o lo que dure el apoyo) no es suficiente para lograrlo.

- **Proyectos que no son del interés del programa.** Si presentamos una propuesta que contempla actividades que no son del interés del programa convocante, lo más seguro es que no nos seleccionen. Por eso debemos evitarlas. Por ejemplo, si la beca es de creación, no pongamos tareas de producción o didácticas. O al revés, si en las bases de participación se señala que el apoyo es para estudiar, no digamos que vamos a dar conciertos. Este error es muy común y sucede por dos razones: no leer con cuidado la finalidad del programa o pensar que el proyecto es poca cosa y que necesita actividades de todo tipo para ser interesante, como actividades filantrópicas, de retribución social o públicas. Tiempo atrás, un señor entró a mi oficina muy enojado diciendo que no era posible que rechazaran su proyecto, el cual era vital para registrar la arquitectura colonial de una de las comunidades más pobres del país, que además se encontraba en riesgo de desaparición.

Después de que se tomó un vaso con agua y se calmó, le enseñé la convocatoria, el numeral donde decía que sólo se apoyaban propuestas de creación (y no de rescate o documentación). El señor se volvió a enojar y se fue gritando: “¡Pues deberían!”.

- **Proyectos ambiguos.** Los proyectos deben ser contundentes, concretos y artísticos. Los que son de corte comercial y de otras ramas del conocimiento difícilmente se aceptan, así como los que no señalan el lugar en donde se realizarán, las técnicas que utilizarán ni cuál será el producto final. Muchas veces nos perdemos en el discurso y la investigación y no somos capaces de describir el resultado de todo ese trabajo, o creemos que si mandamos ejemplos de la obra que hemos realizado será suficiente para que nos consideren. Los proyectos deben explicarse por sí solos, sin necesidad de diseños exagerados o cargados, que privilegien lo visual sobre lo escrito. En una ocasión, un postulante me enseñó una carpeta con un diseño minimalista, limpio y equilibrado. En pocas palabras era una joya. Sin embargo, tenía un pequeño problema: la letra la había concebido tan pequeña que no se podía leer y se lo dije. Él estaba tan enamorado de su trabajo que no lo quiso cambiar. Obviamente no ganó.

También se debe evitar a toda costa forzar o improvisar proyectos para que sean susceptibles a una beca; pensar que el proyecto es un pretexto y que la beca es para descansar; no comprobar el permiso de utilización de los espacios donde sucederá el proyecto; presentar propuestas muy caras sin comprobar otras aportaciones económicas; exagerar la importancia y la cantidad del producto final de la beca; inflar presupuestos y, sobre todo, concursar con un proyecto que no es de nuestro interés, que no nos llena ni nos hace mejores artistas.

Como **resumen** del capítulo incorporamos las siguientes listas con los errores comunes ya señalados y otros más. Cabe aclarar que no todos ellos aplican para cualquier programa o convocatoria.

- **Errores generales**

- > No leer con cuidado las bases de participación.
- > Inscribirse tarde.
- > Inscribirse en una disciplina, especialidad, categoría o trayectoria que no corresponde.
- > Inscribirse de forma individual cuando es un proyecto grupal.
- > Presentar un proyecto en una disciplina o especialidad en la que no se tenga experiencia.

- **Errores en los documentos**

- > Entregar identificaciones vencidas.
- > Entregar material de apoyo insuficiente o menos del que se pide.
- > No contar con las cartas necesarias.
- > Entregar copias borrosas o imágenes mal escaneadas.
- > Entregar la información desordenada.
- > No identificar los materiales con su cédula correspondiente.
- > Entregar un currículum que no esté ordenado por apartados ni cronológicamente.
- > Presentar anexos o materiales que sean ejercicios escolares en vez de profesionales.
- > Confundir el currículum con la semblanza.
- > Presentar cartas de respaldo sin firma.
- > No contar con los derechos de autor en forma.
- > Inscribirse con el nombre de un grupo y presentar los documentos de otro.
- > No estar incluido en el acta constitutiva que se presente.
- > Inscribirse con los documentos de otra persona.
- > Presentar semblanzas de los integrantes en lugar de la del grupo.

- > Presentar documentos que respaldan la trayectoria de los integrantes y no respaldar la propia.
  - > No comprobar con documentos el porcentaje mínimo requerido en una coinversión.
  - > Presentar respaldos de actividades ya realizadas.
  - > Presentar documentos de respaldo con fechas de emisiones anteriores.
  - > Presentar documentos en otro idioma sin traducción.
  - > No respaldar con cartas el pago de honorarios a proveedores de servicios.
  - > Presentar incompleta la documentación que respalda la salida al público de los resultados finales.
- **Errores en la redacción del proyecto**
    - > Dar clase a los jurados o explicarles términos básicos.
    - > Falta de congruencia entre el proyecto, el presupuesto y el calendario de actividades.
    - > No calendarizar la totalidad del tiempo del apoyo.
    - > Incluir actividades que no corresponden con el espíritu de la beca.
    - > Proponer proyectos de corte comercial en programas culturales.
    - > Proponer proyectos grandes y ambiciosos que no tengan claridad en la expectativa de resultados.
    - > Elaborar proyectos que no señalen dónde se llevarán a cabo.
    - > Carencia de la descripción técnica de lo que se realizará.
    - > No señalar el producto o las actividades totales que se realizarán durante el apoyo.
    - > No dejar claro si se trata de un proyecto de arte o de otra disciplina del conocimiento humano.
    - > Presentar el proyecto en un formato que no permite la buena lectura.
    - > No plantear una finalidad ni un resultado concreto sino un proyecto de exploración.
    - > Redactar el proyecto de manera tan concisa y breve que no se alcancen a desarrollar sus planteamientos.

- > Forzar un proyecto para que entre en un programa de becas que no es afín a él con tal de obtener recursos.
- > Presentar un proyecto en el que los postulantes quieran descansar en vez de trabajar.
- > Postular proyectos que se realizarán en lugares específicos y no comprobar que se tienen los permisos para hacerlo.
- > Pretender explicar un proyecto con materiales de muestra y no con un escrito.
- > Exagerar el producto final del apoyo.
- > En los casos de proyectos de creación de obra grande, no señalar el espacio o taller donde se construirá la pieza.
- > No señalar el formato y técnica de la obra que se piensa realizar.
- > Enfocarse en las cualidades filantrópicas del proyecto y no en las culturales.
- > Divagar en temas diversos menos en el esencial.
- > Plantear solamente la etapa de investigación y no la de creación, presentación o producción de arte cuando la convocatoria es para “creación”.
- > Presentar proyectos de desarrollo sin concepto artístico.
- > Presentar un presupuesto que sobrepase el total del apoyo y no contar con otras aportaciones.
- > Registrar proyectos que no cumplan con las expectativas o los propósitos de los programas.
- > Solicitar recursos económicos para rubros que la institución o el programa no cubran.
- > Solicitar en el presupuesto un porcentaje de honorarios desproporcionado en relación con el mercado laboral.
- > No desglosar el presupuesto.



PERO YA NO QUEDA TANTO TIEMPO..  
¿POR QUÉ NO SE PONE A TENER LISTOS SUS DOCUMENTOS PARA APLICAR A LA BECA?

déJALO..  
se está CONCENTRANDO..

JO  
315



## VII. A manera de cierre

**E**n la entrega de materiales y postulaciones para obtener apoyos siempre habrá errores y aciertos. En este libro hemos buscado abordar diferentes tópicos y visiones, así como exponer herramientas, ejemplos y elementos que nos brinden más certeza en ese proceso que, para muchos de nosotros, resulta complejo y tortuoso, por no decir críptico, oscuro o kafkiano. Lo importante es que, aun sabiendo que existe la posibilidad de que no ganemos el recurso, participemos y nos esforcemos en ampliar nuestras posibilidades de financiamiento. Confiemos en el instinto creativo y en la habilidad para la transmisión de nuestras ideas, pero también usemos la experiencia de otros, la cual, en un afán de compartir, hemos recogido y ordenado en los distintos capítulos de este manual.

Otro punto en el que hay que hacer énfasis es que los proyectos culturales se constituyen hoy tanto en objetos de estudio de diversas investigaciones, como en fecundas posibilidades para alcanzar distintos fines artísticos. Son una valiosa oportunidad para transformar nuestras ideas en procesos creativos que redunden en el bien común o que tengan un impacto específico. Son constructores de dinámicas sociales y de espacios de intercambio cultural, así como expresiones subjetivas y colectivas en las que los ideales

adquieren sentido. Sin embargo, no necesariamente resultan valiosos para todos.

“

**El hecho de ganar o no un apoyo en una convocatoria no debe dictar nuestro estado de ánimo. Si se da el caso de que no logremos nuestro objetivo a la primera, habrá que seguir perfeccionando la postulación y nuestro trabajo sin dejar de hacer lo que mejor hacemos: crear.**

”

# Glosario\*

**apoyo (1):** Toda aportación (económica, en especie o infraestructura) que una institución privada o pública le designa a una persona, grupo, asociación o industria para que realice una acción determinada. En ocasiones se usa como sinónimo la palabra *recurso*, si se refiere exclusivamente a dinero. En esta definición, el apoyo engloba a las becas, estímulos y donaciones.

**apoyo (2):** Se puede entender como un recurso específico que se otorga para la realización de proyectos. En este caso, se debe comprobar de manera fiscal, a diferencia de las becas y los estímulos que están exentos. Los apoyos se pueden entregar en una o varias **ministraciones**, dependiendo de las características del proyecto.

**bases de participación:** Conjunto de reglas y especificaciones que regulan la selección y el beneficio de las becas, los estímulos y los apoyos.

**beca o estímulo:** Aportaciones económicas que por lo regular se designan mediante procesos de selección. Se entregan de manera

mensual, por un tiempo determinado, para desarrollar actividades de creación, interpretación o educación. Se pueden utilizar para cubrir colegiaturas, materiales, producción o sustento. En México, las becas y los estímulos están exentos de impuestos.

**convocatoria:** Anuncio público que describe un concurso de otorgamiento de apoyos; señala la apertura y cierre de recepción de solicitudes. En su cuerpo puede incluir de manera completa o en fragmentos las bases de participación.

**documentos:** Identificaciones, actas, cartas, solicitudes y textos que identifican, explican o sustentan la postulación.

**donación:** Otorgamiento de dinero o bienes materiales a terceros, como asociaciones civiles o personas independientes. Puede ser deducible de impuestos. Por lo regular, los donantes son personas físicas o empresas privadas, que no se valen de convocatorias para asignar y entregar los recursos.

**materiales:** Discos, archivos digitales, videos, fotografías y libros, entre otros, que sustentan y demuestran las habilidades artísticas o registran las actividades culturales del postulante.

**ministración:** Entrega de recursos.

**patrocinio:** Comprende el apoyo o financiamiento de una actividad.

---

\* El glosario está pensado para definir palabras y conceptos relacionados con la gestión cultural, por lo que las definiciones no necesariamente son válidas en otros campos del conocimiento humano.

**postulación:** Documentos y materiales que integran los artistas para solicitar una beca, apoyo o estímulo.

**proyecto cultural:** Iniciativa con doble dimensión, una técnica o metodológica y otra sensible. Se compone de varios apartados como Descripción, Justificación, Objetivos, Metas, Presupuesto, Plan de trabajo, entre otros.

# Bibliografía y hemerografía

ÁLVAREZ, Ekaterina y Jaime Soler Frost, *a, arte, bajo, cabe, con, contra, de, desde... Nociones para escribir un proyecto de arte*, Ciudad de México: Fundación Javier Marín, 2017 (Puntal, 02), 116 pp.

ÁLVAREZ Padilla, Alfredo, "Los empresarios y la cultura en la relación México-Estados Unidos", *Clío. Revista de la Facultad de Historia de la Universidad Autónoma de Sinaloa*, núm. 8, febrero-mayo, 1993, pp. 66-69. [http://historia.uasnet.mx/rev\\_clio/clio\\_08.html](http://historia.uasnet.mx/rev_clio/clio_08.html).

BARRIOS Nogueira, Andrea y Ángel Patricio Chaves Zaldumbide, *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*, Ciudad de México: Conaculta, 2014, 196 pp.

CASTELLANOS López, Jany Edna, "Los teatros del Instituto Mexicano del Seguro Social en la Ciudad de México", *Bitácora, arquitectura*, núm. 20, enero-abril, 2010, pp. 12-17. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/bitacora/issue/view/2111>.

EJEA Mendoza, Tomás, "La política cultural de México en los últimos años", *Casa del Tiempo*, vol. 1, época IV, núm. 5 y 6, marzo-abril, 2008, pp. 2-7. [http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/05\\_iv\\_mar\\_2008/index.html](http://www.uam.mx/difusion/casadeltiempo/05_iv_mar_2008/index.html).

GAMBOA Herrera, Jonatan Ignacio, "Las misiones culturales entre 1922 y 1927", ponencia en el *IX Congreso Nacional de Investigación Educativa*, Mérida, Yuc.: Consejo Mexicano de Investigación Educativa, 9 de noviembre de 2007, 9 pp. <https://gamboajonatan.wordpress.com/category/IX-CNIE/>

HALCÓN, Fátima, "La oligarquía minera y el arte: ejemplos de su patrocinio en Nueva España", en Ma. Ángeles Fernández, Francisco Ollero y William Rey (eds.), *Arte y patrimonio en España y América*, Montevideo: Universidad de la República, 2014, pp. 187-206.

LAZARÍN Miranda, Federico, "Las misiones culturales. Un proyecto de educación para adultos (1923-1932)", *Revista Interamericana de Educación de Adultos*, vol. 4, núm. 2, mayo-agosto, 1996, pp. 105-116. <http://www.crefal.edu.mx/rieda/images/rieda-1996-2/historia1.pdf>.

PÉREZ Esquivel, Ivonne, *Arte y gestión cultural desde el tercer sector. Un estudio sobre organizaciones de la sociedad civil mexicana que trabajan con arte y cultura*, tesis de maestría en Comunicación y Estudios de la Cultura, Ciudad de México: Iconos, 2014, 111 pp.

PIEDRAS Fera, Ernesto, *¿Cuánto vale la cultura? Contribución económica de las industrias protegidas por el Derecho de Autor en México*, Ciudad de México: Conaculta / Caniem / Sogem / SACM, 2004, 223 pp.

RESTREPO Leongómez, Catalina,  
*Portafolio de artista. Una herramienta  
clave para una promoción exitosa,*  
Ciudad de México: Fundación Javier  
Marín, 2017 (Puntal, 01), 92 pp.

SEÑORES DEL JURADO: MI PROYECTO DE BECA EN LA CATEGORÍA "PERFORMANCE" CONSISTE EN HACER CACHITOS MI SOLICITUD Y HUIR A LOS BOSQUES. LA MISIÓN DE USTEDES SERÁ OLVIDARME PARA SIEMPRE. ADIÓS.



## AGRADECIMIENTOS

Los autores y la Fundación Javier Marín desean agradecer a las siguientes personas su apoyo para que el contenido de este libro fuera más preciso: Verónica Albarrán Rendón (Feria Teatral Itinerante), Melissa Elizondo Moreno (El Sembrador), María Luisa Estrada Sánchez (Ruta Gráfica MX), Claudia García Covarrubias (Talleres de animación con materiales de reúso y ciclo proyecciones con energía alternativa), Alfonso Hernández Gómez (El arte de la paz: gestión cultural y prácticas artísticas en contextos de violencia), Gabriela Mier Martínez (Cantadoras de historias. Audiolibro Bilingüe dirigido a niñas y niños purépechas), Gabriela Reyes Fuchs (Dead Soon), Adalberto Romero Rojas (5ª Edición Festival Internacional de Cortometrajes de la Diversidad Social Todos Somos Otros), Miguel Ángel Sosme Campos (Documentación de saberes tradiciones y visibilización del trabajo artesanal de Zongolica, Veracruz).

*De la idea al papel: pasos para solicitar patrocinios culturales*

D.R. © Ivonne Pérez Esquivel, 2017

D.R. © René Roquet, 2017

*Ilustraciones*

D.R. © José Ignacio Solórzano Pérez, 2017

© 2017, Fundación Javier Marín, A.C.

[www.javiermarin-fundacion.org.mx](http://www.javiermarin-fundacion.org.mx)

FUNDACIÓN JAVIER MARÍN

Presidente *Javier Marín*

Vicepresidente *Eduardo Mier y Terán*

Representante legal *Jorge Reza Maqueo*

Consejera *Silvia Zárate*

Coordinadora cultural *Guadalupe Celis*

Coordinadora de comunicación institucional

*María Luisa Marín*

Coordinadora de programa educativo *Tamara Ibarra*

COLECCIÓN PUNTAL

Edición *Sara Schulz*

Diseño editorial *Deborah Guzmán*

Equipo editorial *Jorge Solís, Graciela Anaya y*

*Andrea Villers*

Impresión

Offset Rebozan S.A. de C.V.

Esta publicación no puede ser fotocopiada ni reproducida total o parcialmente por ningún medio o método sin la autorización por escrito de los editores.

ISBN de la colección: 978-607-97508-0-0

ISBN: 978-607-97508-3-1

El precio de venta al público es exclusivamente de recuperación y tiene como fin el desarrollo de otros libros de la colección.

— 03

**De la idea  
al papel**

*Pasos para solicitar  
patrocinios culturales*

Este manual, que busca ser una modesta pero útil herramienta de apoyo, se terminó de imprimir en marzo de 2017 en la Ciudad de México.

Otros títulos en esta colección

01

*Portafolio de artista. Una herramienta clave para una promoción exitosa,*  
de Catalina Restrepo Leongómez,  
con prólogo de Felipe Ehrenberg

02

*a, arte, bajo, cabe, con, contra, de, desde... Nociones para escribir un*  
*proyecto de arte,* de Ekaterina Álvarez y Jaime Soler Frost,  
con ilustraciones de Luis Carlos Hurtado

Este libro es un compendio de herramientas y consejos que busca facilitar la vida de aquellas personas que quieran obtener recursos, ya sea de manera individual o grupal, con fines culturales.

Los autores, con una amplia experiencia en el diseño y la gestión de convocatorias, nos muestran los elementos principales del planteamiento de un proyecto, la manera correcta de presentar un presupuesto y de llevar a cabo la evaluación de resultados. Asimismo, analizan a detalle una muestra de convocatorias y dan las recomendaciones necesarias para presentar solicitudes adecuadas y afines a los requisitos de las instituciones.

Exponen también algunas anécdotas que ejemplifican los errores más comunes en el proceso de inscripción y planteamiento de ideas. Pero por sobre todas las cosas hacen hincapié en que lo más importante es leer con atención las reglas del juego.

