



BASES PARA EL DISEÑO DE PROYECTOS CULTURALES COMUNITARIOS

Guía de trabajo

1. MARCO INTRODUCTORIO: CULTURA Y DESARROLLO LOCAL

- **Cultura**

El concepto de cultura tiene múltiples interpretaciones; sin embargo para los objetivos de este taller vamos a utilizar la concepción de cultura que plantea la UNESCO:

...“la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden”¹.

Esta concepción de la cultura nos lleva a afirmar que la cultura es algo inherente al ser humano, a un contexto específico, a la interacción comunitaria y que está sujeta a dinámicas y transformaciones, es una “cultura viva” que se nutre de diversas fuentes y a través de múltiples expresiones.

- **Sector cultural y relaciones entre los agentes culturales**

Sector Cultural: Sector de actividad que organiza las diferentes manifestaciones de la creatividad intelectual y artística – tanto pasada como presente- y que incluye individuos, organizaciones e instituciones implicados en su transmisión y renovación.²

¹ Como parte de las acciones que realiza la UNESCO en el Mundo, en el año de 1982, se realizó en México la "Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales" en la que la comunidad internacional contribuyó en la construcción de dicha noción

² Batería de Indicadores UNESCO de la Cultura para el desarrollo.



Actores y políticas culturales

De acuerdo con las reflexiones de Alfons Martinell en el texto *"Los agentes culturales ante los nuevos retos de la gestión cultural"* podemos entender el concepto de **agente cultural**, en un sentido amplio, como los actores que intervienen o pueden intervenir en la **articulación de las políticas culturales**.

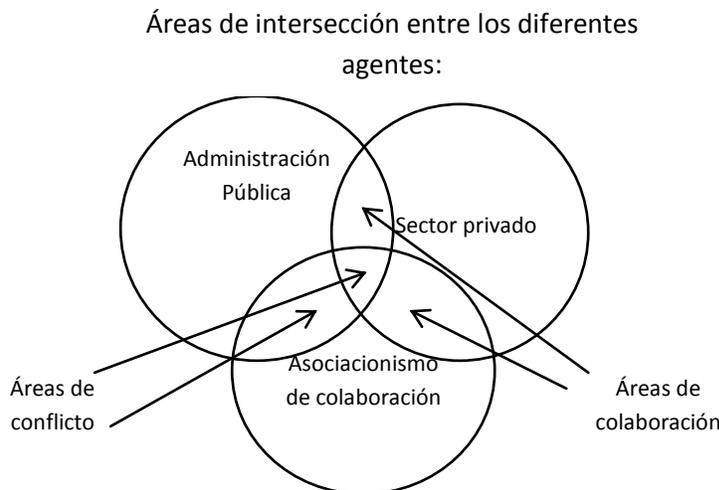
De acuerdo con García Canclini (1987) "las políticas culturales son el conjunto de intervenciones realizadas por el **Estado, las instituciones civiles y grupos comunitarios organizados**".

Desde la perspectiva de ambos autores, concluimos que una política cultural no puede ponerse en marcha, o no existe realmente, si no es a través de los diferentes actores sociales que participan en la construcción de una comunidad.

Son pues estos **agentes culturales** y las **relaciones** que se establecen entre ellos los que dan vida al **sector cultural**. Asimismo, estos agentes culturales, de acuerdo con los principios, finalidades y valores por los que opten, así como las prácticas y dinámicas que generen en su comunidad, **adquieren un mayor o menor protagonismo en el campo del desarrollo de sus comunidades**.

Las relaciones entre los actores culturales

Debemos tomar en cuenta que las relaciones entre los actores, al margen o no unos de otros, no han estado, ni están, exentas de tensiones y conflictividad. Tal es el caso de nuestro país, donde, ante la falta de políticas culturales durante mucho tiempo y con frecuencia, los agentes culturales han aplicado su propia política, respondiendo a sus necesidades, a las de sus comunidades y a las de la sociedad en su conjunto, al margen de cualquier tipo de intervención del Estado. Dichas relaciones se pueden sintetizar en el siguiente diagrama que nos plantea Alfons Martinell (1999).





AYNI CULTURAL – Talleres de Desarrollo, Cultura y Comunidad

Los agentes culturales comunitarios basan su accionar en procesos de movilización y organización social y política a través de sus trabajos, en lugares marginados, la mayoría de las veces afectados por las dinámicas de la violencia y la exclusión. Pero desde donde construyen día a día, a través de sus estrategias, procesos de formación, creación, sentido de pertenencia y confrontación a las estigmatizaciones y las variadas formas de inequidad.

Dichas formas de inequidad casi siempre están asumidas como la lógica de acción del Estado, en donde se prioriza la relación Estado y sector privado. La mirada que tienen las organizaciones hacia la administración pública y el sector privado es de total desconfianza.

Los principales problemas que surgen en las relaciones entre los diferentes agentes identificados y que se pueden establecer como aspectos comunes a partir de esta mirada panorámica se deben básicamente a:

- Una falta de conocimiento y reconocimiento mutuo.
 - Concepciones muy primarias en relación con el papel de cada agente y su complementariedad en el desarrollo social. El sector privado se presenta como un colaborador, y esta lógica es asumida por el sector público. El sector público se presenta como un colaborador de las organizaciones y esta lógica es asumida por las organizaciones.
 - Carencia de una definición clara de la intencionalidad que domina a las partes, sobre todo entre la administración y el asociacionismo. (Bajo la lógica del punto anterior)
 - Falta de un marco legislativo acorde con la realidad actual.
 - Poca tradición de relación estable entre los diferentes actores, de práctica de contacto y negociación, así como existencia de unos niveles relacionales muy poco desarrollados (confusión, dependencia, dirigismo, oposición, pasividad, desconfianza, etc.)
 - Modelos de organización muy heterogéneos y baja profesionalidad en la gestión.
 - Proyectos e intencionalidades poco elaboradas.
 - Dificultades de comunicación por la utilización de lenguajes diferentes.
 - Lógicas de poder que establecen las relaciones a la hora de la negociación y de la mediación.
-
- **Desarrollo humano**

Concepto desarrollado por el **PNUD**: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
<http://www.pnud.org.pe>

Desde mediados de los años 80 en el PNUD se estudian las estrategias de desarrollo más adecuadas para superar los desequilibrios generados por los programas de ajuste estructural en



AYNI CULTURAL – Talleres de Desarrollo, Cultura y Comunidad

los países en vías de desarrollo, siguiendo las teorías del economista hindú Amartya Sen, premio Nóbel de Economía en 1998.

El énfasis de estos esfuerzos se situaba en plantear el bienestar de los ciudadanos como principal objetivo de las políticas de desarrollo, pero un bienestar no solamente asociado a mayores niveles de ingresos, entendiendo el concepto de desarrollo humano como “un proceso de expansión de las libertades reales de que disfrutaban los individuos y que se traduce en la libertad general que deberían tener los individuos para vivir como les gustaría”.

Utilizando dicha terminología, el Desarrollo Humano es un proceso mediante el cual se busca la ampliación de las oportunidades para las personas, aumentando sus derechos y sus capacidades. Este proceso incluye varios aspectos de la interacción humana como la participación, la equidad de género, la seguridad, la sostenibilidad, las garantías de los derechos humanos y otros que son reconocidos por la gente como necesarios para ser creativos y vivir en paz.

En principio, las oportunidades del ser humano pueden ser infinitas y cambiar con el tiempo. Sin embargo, las tres más esenciales y comunes a efectos del desarrollo humano, y medidas por el Índice de Desarrollo Humano (IDH), son:

- Una vida longeva y sana, medida por las esperanzas de vida al nacer.
- El conocimiento, medido por la tasa de analfabetismo adulto (con una ponderación de dos tercios) y la tasa de matrícula total combinada de primaria, secundaria y terciaria (con una ponderación de un tercio).
- Un nivel de vida decente, medido por el **Producto Interior Bruto per cápita**.

Si no se poseen estas oportunidades esenciales, muchas otras alternativas continuarán siendo inaccesibles.

Pero el desarrollo humano no termina allí; pues en términos de diseño de Políticas de Desarrollo plantea pistas muy importantes y altamente valoradas por muchas personas; las cuales van desde las opciones (libertades) que tienen las personas, libertad política, económica y social, hasta la posibilidad de participar en la vida pública a fin de recoger los saberes previos de cada población, o comunidad, para así detectar sus demandas y aspiraciones.



- **Desarrollo sostenible**

El término desarrollo sostenible se aplica al desarrollo socio-económico y fue formalizado por primera vez en el documento conocido como Informe Brundtland (1987), fruto de los trabajos de la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas, creada en Asamblea de las Naciones Unidas en 1983. Dicha definición se asumiría en el Principio 3.º de la Declaración de Río (1992)³:

Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades. *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común.*

El ámbito del **desarrollo sostenible** puede dividirse conceptualmente en tres partes interrelacionadas: ambiental, económica y social.

- **¿Cómo se incluye el aspecto CULTURAL?**

La Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (**UNESCO, 2001**) profundiza aún más en el concepto de Desarrollo Sostenible al afirmar que:

"... la diversidad cultural es tan necesaria para el género humano como la diversidad biológica para los organismos vivos"

"... es una de las raíces del desarrollo entendido no sólo en términos de crecimiento económico, sino también como un medio para lograr un balance más satisfactorio intelectual, afectivo, moral y espiritual²".

En esta visión, la **diversidad cultural** es el cuarto ámbito de la política de desarrollo sostenible.

Por tal razón, los Estados deben de reafirmar su derecho a tomar medidas para preservar y promover la diversidad cultural, servir de base para una mayor cooperación internacional en el ejercicio de ese derecho y, mediante la creación de obligaciones sobre medidas relativas a la creación, producción, distribución, comunicación, exhibición y venta de contenido cultural. De

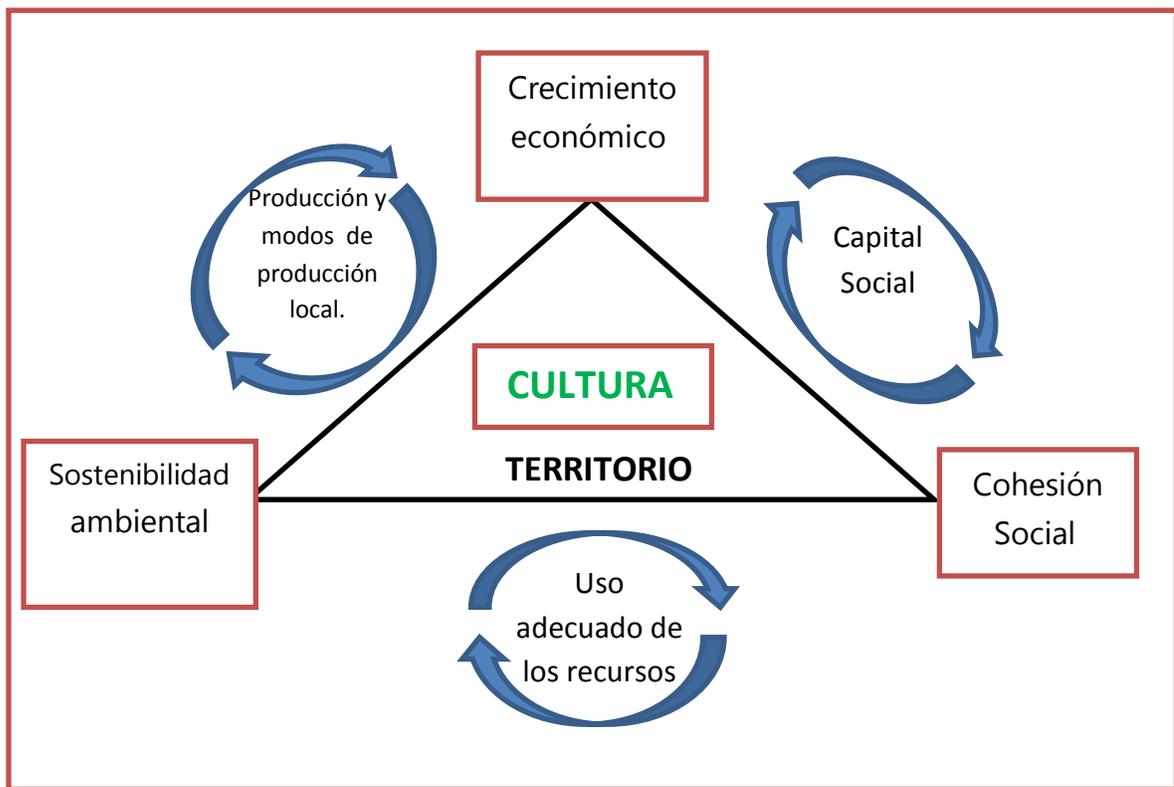
³ Del 3 al 14 de junio de 1992 - Se celebra la *Conferencia de la ONU sobre Medio Ambiente y Desarrollo* (Segunda "Cumbre de la Tierra")⁵ en Río de Janeiro, donde nace la Agenda 21, se aprueban el Convenio sobre el Cambio Climático, el Convenio sobre la Diversidad Biológica (Declaración de Río)⁶ y la Declaración de Principios Relativos a los Bosques. Se empieza a dar amplia publicidad del término *desarrollo sostenible* al público en general. Se modifica la definición original del *Informe Brundtland*, centrada en la preservación del medio ambiente y el consumo prudente de los recursos naturales no renovables, hacia la idea de "tres pilares" que deben conciliarse en una perspectiva de desarrollo sostenible: el progreso económico, la justicia social y la preservación del medio ambiente.



ese modo, contribuiría a la coherencia entre los objetivos de preservar y promover la diversidad cultural y los procesos de liberalización del comercio, así como aumentar la transparencia de las políticas culturales, sus objetivos y su desarrollo.

A través de diferentes estudios, se viene comprobando cada vez más, cómo la diversidad cultural contribuye a la cohesión social, la vitalidad de la democracia y la identidad de los pueblos, todos ellos componentes esenciales para el desarrollo social y económico.

• **Cultura y territorio: Una relación para el desarrollo⁴**



Al integrar a la Diversidad Cultural cómo el cuarto ámbito de la política de desarrollo sostenible, no se toma en cuenta necesariamente, que tanto el Desarrollo como la Economía son elementos que integran la cultura de una comunidad. Por esa razón debemos de dejar de asignarle un papel instrumental a la cultura y atribuirle uno constitutivo, constructivo y creativo.

⁴ Rausell Köster, Pau; Abeledo Sanchís, Raúl; Carrasco Arroyo, Salvador; Martínez Tormo, José. (2007). Cultura. Estrategia para el desarrollo local. Madrid: AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo)



AYNI CULTURAL – Talleres de Desarrollo, Cultura y Comunidad

*"La cultura, por lo tanto debería ser, colocada de nuevo en el corazón de las estrategias de desarrollo: los programas y proyectos deberían ser definidos para producir una auténtica compatibilidad entre la lógica de instituciones y las de sociedades específicas y culturas. Como tal, las estrategias de desarrollo deben ser adaptadas a la diversidad y la creatividad de culturas, y las instituciones deberían adoptar un acercamiento holístico así como una perspectiva a largo plazo."*UNESCO; (Matarasso, 2001)

Para nuestros objetivos, añadimos, además, la dimensión territorial. En este sentido la cultura no sólo se manifiesta en un momento histórico determinado, en un conjunto social estructurado, sino también en un territorio **físico** o **simbólico** determinado. El territorio no es solo una determinante geográfica, es fundamentalmente una construcción histórica y una práctica cultural. Construcción de referentes identitarios fundamentales para sus habitantes, con los cuales se sintetiza su historia y su memoria, es un territorio simbólico.

Esta concepción de la Cultura, que integra la dimensión física y simbólica del territorio y que se entiende cómo parte constitutiva del Desarrollo, debe dar cuenta también de las relaciones de poder que determinan las prácticas sociales en y entre las culturas. Debemos tener en cuenta que nos estamos moviendo en el terreno de la **multiculturalidad**: la convivencia en un mismo espacio cultural de múltiples sistemas culturales, o de la **interculturalidad**, que refiere a muchas culturas en relación.

Todas las culturas están en flujo permanente, influyen y a la vez son influidas por otras, por medio de intercambios y difusión o por el uso de la fuerza y la opresión; ninguna es estática e inmutable. Entonces, es en este territorio donde los diferentes modelos tanto de cultura como de desarrollo entran en contacto.

Es necesario que los proyectos de desarrollo no ignoren que, en la mayoría de los espacios multiculturales, existe una tensión motivada por la presencia de diferentes identidades culturales, donde no sólo hay fenómenos de exclusión social, sino movimientos de dominación cultural; por tal motivo, dichos proyectos deberían fomentar una disposición positiva frente a los conflictos, con el fin de atenuar tales tensiones y probar que las diferencias son necesarias para estimular los intercambios culturales.

Por lo tanto, el **modelo de desarrollo, en tanto parte constitutiva de una cultura**, es el proyecto a futuro que una comunidad construye para sí. "Cada cultura es el producto, a lo largo del tiempo, del trabajo creativo, el sentimiento y los esfuerzos por la materialización de los valores de la comunidad".⁵

⁵ Olmos, Héctor Ariel (2008). Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo. Madrid: AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo)



- **Cultura Viva Comunitaria**

Durante los años 80 y 90, en muchas ciudades latinoamericanas y en medio de múltiples conflictos sociales, se fueron gestando al interior de las comunidades nuevos movimientos ciudadanos que intentaban, a través de diversas expresiones artísticas y de la apropiación del espacio público, la construcción y comunicación de discursos que permitieran fortalecer el tejido social y recuperar la vida comunitaria, entendiéndose e imaginándose como ciudadanos propositivos.

Estas experiencias comunitarias, que nacen bajo la lógica del bien común y sin ánimos lucrativos, hoy son una fuerza social que empieza a ser reconocida en América Latina, como propuestas creativas que han sabido recuperar y priorizar el papel de la cultura en la desarrollo.

De esta tendencia surge la política de Cultura Viva en Brasil, con el programa de fortalecimiento de las entidades y los procesos culturales enraizados en las comunidades, bajo el concepto de Puntos de Cultura.

Con los puntos de cultura, en palabras del historiador Celio Turino (su principal promotor), buscaron “des - esconder”, visibilizar, reivindicar, miles de experiencias vivas de trabajo cultural subvaloradas y dispersas durante muchas décadas por el suelo brasileño. Experiencias que empezaron a resonar en los demás países de América Latina hasta tomar forma la noción de Cultura Viva Comunitaria.⁶

Esta tipología específica de iniciativas comunitarias están agrupadas por algunas características fundamentales:

- a) su arraigo comunitario, gregario, familiar y cotidiano,
- b) su acción en el espacio público, en calles y plazas,
- c) su vinculación con iniciativas de Economía social y solidaria,
- d) un fuerte protagonismo de mujeres y jóvenes y adolescentes,
- e) un ideario que basa sus acciones en la Cultura de Paz, el trabajo en Red, la Democracia Deliberativa, Participativa y Comunitaria y el cuidado de nuestro ambiente natural y bienes comunes,

⁶ Jairo Adolfo Castrillón Roldán. CULTURA VIVA COMUNITARIA. Visibilización de un enfoque alternativo para la gestión cultural. Corporación Semiósfera.



PERÚ

Ministerio de Cultura



AYNI CULTURAL – Talleres de Desarrollo, Cultura y Comunidad

f) una predisposición positiva hacia la creación de estéticas del mestizaje y la pluralidad cultural, y

g) una vocación de transformación territorial a través de la intervención en ámbitos políticos locales y movimientos sociales y ciudadanos.⁷

Acorde con el ánimo de transformación social en el que surge este movimiento, el Programa Puntos de Cultura en Perú busca, en un primer nivel, brindar un reconocimiento a los grupos que vienen desarrollando esta labor. Sin embargo, **el gran reto es poder evidenciar el impacto de la cultura viva comunitaria al desarrollo**, ya que para esto se debe **generar y transmitir conocimiento e información organizada y sistematizada sobre las prácticas de estas organizaciones**.

⁷ Inés Sanguinetti. EL ARTE, LA CULTURA Y EL DESARROLLO EQUITATIVO EN LATINOAMERICA. VIII Campus de Cooperación Cultural Euroamericano.



2. EL DISEÑO DE PROYECTOS CULTURALES

- **¿Qué es un proyecto?**

Un proyecto es la **concreción de una idea**. El proyecto es el resultado de la elaboración de una intervención, acción o proceso que nos conduce a resultados más o menos previstos en las etapas de diseño.

Un proyecto es lo que hay que hacer, es decir, aquel desafío que centra nuestra atención para conseguirlo, integrando diversos elementos para una construcción permanente.

¿Cuál es la relación entre lo que hay que hacer, lo que quiero hacer y el impacto de mi intervención?

Esta pregunta es fundamental en la preparación de un proyecto; antes de emprender el camino, es necesario que relacionemos permanentemente **el hacer, el querer y cómo influirá mi proyecto en el entorno**. Cualquiera sea el tipo o relevancia personal que le demos a un proyecto, siempre tendrá un impacto en el entorno, de esta forma es relevante anticiparse a ese impacto y pensar las consecuencias, no con sentido restrictivo, sino para ver cómo se proyectan nuestras ideas.

Un proyecto es un proceso de reflexión, de relación permanente entre teoría y práctica, es un instrumento para la negociación, participación y la cohesión, para organizar la gestión, es un instrumento de trabajo en equipo. Un proyecto tiene una dimensión temporal, un fin, una exigencia y, fundamentalmente, un proceso creativo, elemento fundamental.

- **La idea de proyecto: ¿qué es y para qué sirve?**

Origen de los proyectos

Para empezar a elaborar un proyecto es pertinente preguntarnos ¿cuál es nuestro punto de partida?

El **punto de partida** de todo proyecto es **la idea**, el tema, entendido éste como la cuestión, el fenómeno, el proceso o el hecho que provoca en el autor una actitud de inquietud e interés como para intentar la elaboración de un proyecto.

Cada creador es hijo de su época y su obra está vinculada estrechamente con el mundo que le toca vivir. Por lo mismo, el proceso que lo lleva a concebir un proyecto tiene un carácter único, determinado por su sensibilidad y formación.



AYNI CULTURAL – Talleres de Desarrollo, Cultura y Comunidad

La elección del tema, en el origen de un proyecto, puede estar motivada por la percepción de una situación problemática real, o bien puede provenir de una inquietud interna que movida por la creatividad, consideramos que merece ser afrontada a través de un proyecto.

El punto de partida del diseño de un Proyecto está en la determinación de las necesidades de las personas, empresas, población, comunidad etc.

• **La formulación de proyectos**

Esta es la parte del proyecto en que definimos qué vamos a hacer y estructuramos cómo hacerlo. Un ejercicio útil para orientarse en la visualización de los elementos que conforman el esquema de un proyecto es el método de las preguntas:

Esquema para la formulación del proyecto

¿Qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción del proyecto
¿Por qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Justificación o fundamentación y diagnóstico
¿Para qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos
¿A qué contribuimos?	<ul style="list-style-type: none"> • Finalidad / propósito
¿Cuánto?	<ul style="list-style-type: none"> • Metas / Resultados
¿Cómo lo sé?	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores
¿Para quién/es?	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes, públicos, beneficiarios...
¿Dónde?	<ul style="list-style-type: none"> • Localización
¿Cómo?	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias ó metodologías
¿Cuáles?	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades
¿Cuándo?	<ul style="list-style-type: none"> • Cronograma
¿Quiénes?	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos
¿Con qué?	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos materiales y financieros
¿En qué medida los objetivos del proyecto se van cumplir?	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación



- **Elementos del esquema de proyecto**

Descripción del proyecto

La descripción del proyecto sigue el ordenamiento lógico que orientan los objetivos específicos que hemos definido. Se trata de una descripción, lo más detallada y sucinta posible de las acciones ordenadas en el tiempo.

Es recomendable dividir el proyecto en etapas de trabajo en donde incluiremos una etapa inicial previa para la generación de las condiciones necesarias. La descripción es una exposición de los pasos que seguiremos en la fase de ejecución o implementación del proyecto.

Justificación o fundamentación

Responde a la pregunta ¿por qué es necesario desarrollar este proyecto?

Para apoyar esta respuesta recurriremos al diagnóstico, así obtendremos la situación actual o línea de base sobre la cual se medirá el proyecto. Debe basarse en el análisis que llevó al conocimiento de la necesidad o del problema.

Hay que explicar la prioridad y urgencia de la necesidad que se busca satisfacer o del problema para el que se busca solución. Debemos justificar por qué la solución que elegimos es la más adecuada y viable.

Para explicar cómo el proyecto contribuye a solucionar el problema o la necesidad identificada inicialmente, se pueden tener en cuenta los siguientes aspectos:

¿En qué medida el proyecto contribuye a satisfacer esa necesidad o solucionar el problema planteado?

¿Cómo los beneficiarios, participantes o públicos del proyecto recibirán los resultados?

¿Cómo las metodologías o estrategias propuestas son las adecuadas y permiten contribuir al desarrollo?

Diagnóstico

La elaboración de un proyecto debe empezar por un análisis de todos aquellos aspectos que lo puedan afectar y que la agrupación debe conocer antes de entrar a su definición. El conjunto de estos aspectos constituye lo que se llama el contexto, el entorno, la realidad, el punto de partida, el marco de referencia, etc. (análisis externo)



AYNI CULTURAL – Talleres de Desarrollo, Cultura y Comunidad

Y como parte esencial en los modelos de gestión cultural y estratégica también debemos de partir de una mirada hacia dentro. En este sentido es necesario analizar en profundidad el equipo gestor del proyecto. En concreto, es necesario saber la capacidad, la voluntad y la posibilidad que ofrece el equipo para gestionar el proyecto que va a desarrollar. (análisis interno)

El análisis de estos elementos se sintetiza en el llamado diagnóstico. El cual consta de elementos objetivos; información, datos estadísticos, documentos, estudios, informes análisis, mapas, planos, imágenes, pero también elementos subjetivos; opiniones de expertos, de los vecinos de la comunidad, de los usuarios del proyecto, valoraciones, percepciones, etc.

Así se responderá a las siguientes preguntas, ¿Quiénes?, ¿Con qué?, ¿Para quienes? y ¿Dónde?

Objetivos

La definición de los objetivos nace de la pregunta ¿para qué?, en relación con el propósito o finalidad: ¿a qué contribuimos? La formulación de los objetivos deberá contemplar el cambio concreto que mediante la ejecución de este proyecto se alcanzará en relación con el problema o la necesidad identificada.

- Responde a la pregunta ¿a qué contribuimos?
- Es el gran fin que se persigue y que una vez ejecutado el proyecto debe estar realizado.
- Se expresan en términos amplios y con verbos en infinitivo (crear, desarrollar, conocer, difundir, satisfacer, etc.)

Clasificación:

- Finalidad
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Metas

Formulación:

Los objetivos deben redactarse de la manera siguiente:

VERBO DE ACCIÓN	VARIABLE A MODIFICAR	CRITERIO DE MODIFICACIÓN	CONDICIONES DE APLICACIÓN
+	+	+	



Objetivos específicos

Cada objetivo específico se desprende directamente del objetivo general. **Son las grandes líneas de acción que van a permitir su realización**, son los fines inmediatos que el proyecto se propone alcanzar en un tiempo determinado.

- Son más concretos que el objetivo general.
- Su realización debe ser evaluable y por cada uno se deben establecer metas.
- De ellos se desprenden las actividades.

Metas

Se refiere a los resultados o logros medibles cuantitativa y cualitativamente en un periodo de tiempo determinado.

Identifique la(s) meta(s) que deben alcanzarse para cumplir cada objetivo específico. Son las expresiones cuantitativas y cualitativas de los logros que se pretenden obtener con el proyecto. Su formulación debe hacerse desde el punto de vista de tiempo, cantidad y calidad.

Indicadores

Los indicadores nos ayudan a conocer y nos **indican** los resultados obtenidos en relación a los objetivos esperados.

Si cada proyecto tiene objetivos propios, ha de tener sus propios indicadores también. En todos los casos, el equipo ejecutor del proyecto debe crear sus propios indicadores, que les den información precisa para evaluar.

Según el tipo de proyecto cultural que estemos planteando y ejecutando, se puede requerir de:

- Indicadores cuantitativos: Mediciones, registros, que aportan datos precisos, que se pueden tabular, clasificar, comparar. Son únicos e incontestables.
- Indicadores cualitativos: Observaciones, opiniones, que aportan visiones personales, que incluso pueden ser contradictorias entre ellas.

Estrategias

Para diseñar las estrategias debemos de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con el fin de aprovechar o reducir su impacto en la viabilidad del proyecto y en el logro de los objetivos.



Es el arte de coordinar las acciones para conseguir una finalidad. El modo de hacer una cosa.

La estrategia es la determinación de la mejor manera o forma de actuar a la hora de llevar a cabo las actividades a fin de lograr los objetivos.

¿Cómo distingo una estrategia de una actividad?

Si la actividad es una intervención directa y final, normalmente de cara al destinatario, la estrategia define un estilo de hacer las cosas.

¿Por qué es importante definir estrategias en la gestión cultural?

En cultura los objetivos pueden plantearse de manera muy convencional y fácilmente asumibles por todo el sector.

A través de las estrategias es que nuestros proyectos reflejan la identidad de nuestra organización y se diferencian de los demás, pues basan su fuerza en la manera en que los llevamos a cabo.

Plan de Acción y Actividades

Son el conjunto de operaciones y tareas a realizar dentro del proyecto para alcanzar los objetivos propuestos, por lo que constituyen el nivel más concreto de la formulación. Responde a la pregunta: ¿Cuáles son las tareas o pasos a seguir para realizar el proyecto?

Las actividades se desprenden directamente de los objetivos específicos, deben estar contenidas en la descripción y claramente señaladas en el cronograma y presupuesto.

Las actividades deben definirse en forma secuencial, lógica y coherente con las metas identificadas. Son las acciones que se deben prever para la buena ejecución de la propuesta. A partir de la realización de ellas se obtendrán las metas.

Cronograma

El cronograma responde a la pregunta ¿cuándo se realizarán las actividades del proyecto?, que nos permite ordenar cronológicamente las actividades en el tiempo que hemos definido. De esta forma podemos organizar las actividades en relación con las principales líneas de acción a desarrollar.

Para realizar el cronograma podemos disponer de un cuadro o diagrama de Gantt que -en su primera columna- señale las actividades y, en las otras, señale los días, semanas, meses o años



AYNI CULTURAL – Talleres de Desarrollo, Cultura y Comunidad

según la duración de nuestro proyecto. También podemos incluir en una columna final los encargados/responsables de cada actividad.

Recursos

Los recursos son los medios de distinta clase que, según se requieran, sirven para lograr nuestros objetivos. La definición detallada de los recursos necesarios para desarrollar las actividades de un proyecto es fundamental para su realización.

Un proyecto implica una gran y diversa cantidad de recursos, el equipo humano, recursos materiales o técnicos y financieros, por lo que es conveniente tenerlos completamente visualizados en la etapa de formulación del proyecto.

Estimar y describir los recursos responde a la pregunta ¿qué y cuántos recursos requiere el proyecto?

Presupuesto

Un presupuesto es un documento que traduce los planes en dinero: dinero que necesita gastarse para conseguir las actividades planificadas (gastos) y dinero que necesita generarse para cubrir los costes de finalización del trabajo (ingresos).



3. HERRAMIENTAS

Una manera de aligerar sustancialmente tanto el proceso de investigación para la elaboración del diagnóstico del proyecto (análisis interno y externo) y la elaboración de las estrategias es la matriz FODA.

F: Fortalezas

O: Oportunidades

D: Debilidades

A: Amenazas

El análisis FODA es una técnica que nos permite identificar y evaluar todas aquellas situaciones interna y externas que afectaran positiva o negativamente el desarrollo y crecimiento de la organización y el logro de sus objetivos.

El primer paso para el proceso de planificación es el análisis del entorno, es decir el análisis de la nuestra realidad actualmente, el contexto adverso o favorable en el que se desarrolla y las potencialidades o debilidades al interior de la organización.

- Las FORTALEZAS son características internas de la organización como las habilidades y capacidades humanas y los materiales con los que cuenta la organización, son las cosas que la hacen destacar. ¿Qué valores internos creen que tiene su organización que los diferencia de otras?
- Las OPORTUNIDADES son circunstancias o factores favorables existentes en nuestro entorno (social, político, cultural, económico), que están fuera de nuestro control y que deben ser aprovechadas de la mejor manera para facilitar la realización de propuestas de la organización. ¿Qué factores externos, es decir, que están fuera del control de la organización, ayudan a su desarrollo y al cumplimiento de sus objetivos?
- Las DEBILIDADES son aquellas limitaciones o desventajas internas, como el poco conocimiento de un tema, la falta de información, tecnología y recursos financieros, que puede tener la organización y que limitan su avance y el cumplimiento de sus objetivos. ¿Qué aspectos internos debe superar la organización/agrupación y cómo le afectan?
- Llamamos AMENAZAS a los factores que existen en el entorno, que están fuera de nuestro control y que podrían perjudicar o limitar el desarrollo de nuestra organización. ¿Qué dificultades ajenas al control de la organización no les permiten crecer y desarrollarse como organización?



AYNI CULTURAL – Talleres de Desarrollo, Cultura y Comunidad

A partir del FODA podemos establecer estrategias reales para disponer de nuestras capacidades/fortalezas de ejecución, aprovechar al máximo las oportunidades, reducir al mínimo las amenazas y vencer las debilidades.

Así mismo, fruto del análisis FODA pueden surgir diferentes situaciones que permitan ir planteándonos la viabilidad de nuestros objetivos.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	- -	- -
OPORTUNIDADES - -	¿Cómo pueden usar sus FORTALEZAS para aprovechar las OPORTUNIDADES? (FO)	¿Cómo pueden vencer las DEBILIDADES aprovechando las OPORTUNIDADES? (DO)
AMENAZAS - -	¿Cómo pueden usar sus FORTALEZAS para contrarrestar las AMENAZAS? (FA)	¿Cómo pueden reducir al mínimo sus DEBILIDADES y evitar las AMENAZAS? (DA)

Culminada la fase de formulación del proyecto, en base al esquema de preguntas que se realizó en la sección anterior, es conveniente que organicemos y definamos el documento de acuerdo a formatos más formales. Una herramienta muy difundida en el sector cultural para la presentación de proyectos es el esquema que se presenta a continuación.

Propuesta de esquema para la presentación de proyectos culturales

Título del proyecto

I. Presentación
II. Breve resumen del Proyecto
III. Bases contextuales del proyecto
1. Justificación (enmarcada en las políticas locales con una mirada global)
2. Análisis externo e interno de la organización
3. Diagnostico externo del proyecto
IV. Definición del proyecto
4. Destinatarios
5. Objetivos (general y específicos)
6. Resultados/metás
7. Líneas estratégicas/ metodología
8. Actividades/ Cronograma



PERÚ

Ministerio de Cultura



AYNI CULTURAL – Talleres de Desarrollo, Cultura y Comunidad

V. Producción del proyecto
9. Planificación de la producción
10. Estructura organizativa y recursos humanos
11. Comunicación
12. Requisitos infraestructurales y técnicos
13. Aspectos legales
14. Gestión económica y financiera/ Presupuesto
15. Otros factores de producción
16. Evaluación

Bibliografía

- Camacho Campusano, Antil; Leiva Cañete Fabiola. Guía para la gestión de proyectos culturales. Consejo Nacional de Cultura y las Artes – Chile. 2009.
- Figueroa. Gustavo A. La metodología de elaboración de proyectos como una herramienta para el desarrollo cultural. Consejo Nacional de Cultura y las Artes – Chile. 2005.
- Gálvez del Valle, Sabina Andrea (2007) Guía para la elaboración de proyectos culturales locales. Municipalidad de Puente Alto.
- Olmos, Héctor Ariel (2008). Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo. Madrid: AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo)
- Rausell Köster, Pau; Abeledo Sanchís, Raúl; Carrasco Arroyo, Salvador; Martínez Tormo, José. (2007). Cultura. Estrategia para el desarrollo local. Madrid: AECID (Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo)
- Romero Cevallos, Raúl R. (2005) ¿Cultura y Desarrollo? ¿Desarrollo y Cultura? Propuestas para un debate abierto – Cuadernos PNUD: Serie Desarrollo Humano Nro. 9
- Roselló Cerezuela, David (2008) Diseño y evaluación de proyectos culturales.. Ariel patrimonio.
- Thompsom, J.B. (1998). Ideología y cultura moderna. México:UAM-X