



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO  
INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
ÁREA ACADÉMICA DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
ESPECIALIDAD EN DOCENCIA**

Título del Proyecto

**ANÁLISIS DE METODOLOGÍAS Y PROCEDIMIENTOS ADECUADOS PARA EL  
DISEÑO DE PROYECTOS CULTURALES Y LA CORRECTA GESTIÓN DE  
ESTÍMULOS ECONÓMICOS**

PROYECTO TERMINAL DE CARÁCTER PROFESIONAL  
PARA OBTENER EL DIPLOMA DE

ESPECIALIDAD EN DOCENCIA

Presenta:

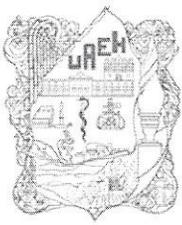
**LIC. SERGIO SUÁREZ-LUBIÁN**

Directora de Proyecto Terminal:

**DRA. IRMA QUINTERO LÓPEZ**

Noviembre, 2020

ccp. Archivo.



UAEH/ICSHU/ED/090/2020  
Asunto: Impresión de Proyecto Terminal  
de Carácter Profesional

**DRA. IRMA QUINTERO LÓPEZ**  
**COORDINADORA DE LA ESPECIALIDAD EN DOCENCIA**  
**P R E S E N T E**

***Estimada Doctora:***

Sirva este medio para saludarla, al tiempo que nos permitimos comunicarle que una vez leído y analizado el Proyecto Terminal de Carácter Profesional de Investigación "Análisis de metodologías y procedimientos adecuados para el diseño de proyectos culturales y la correcta gestión de estímulos económicos" que presenta el alumno Sergio Suárez Lubián, matriculado en el Programa de Especialidad en Docencia de la 26° Generación 2020, con número de cuenta 113015; consideramos que reúne las características e incluye los elementos necesarios de un Proyecto Terminal de Carácter Profesional, por lo que, en nuestra calidad de sinodales designados como jurado para el examen de especialidad, nos permitimos manifestar nuestra aprobación a dicho trabajo.

Por lo anterior, hacemos de su conocimiento que al alumno mencionado le otorgamos nuestra autorización para imprimir y encuadernar el trabajo de investigación, así como continuar con los trámites correspondientes para sustentar el examen de grado para la obtención del diploma de Especialidad en Docencia.

Atentamente  
"Amor, Orden y Progreso"  
Pachuca de Soto, Hgo. 27 de noviembre de 2020.

Dra. Irma Quintero López  
**DIRECTORA DE TESIS**

Dr. Javier Moreno Tapia  
**ASESOR**

Dra. María Cruz Chong Barreiro  
**LECTOR**

ccp. Archivo.



Carretera Pachuca-Actopan Km. 4 s/n,  
Colonia San Cayetano, Pachuca de Soto,  
Hidalgo, México; C.P. 42084  
Teléfono: 52 (771) 71 720 00 ext. 4208,  
[docencia\\_especialidad@uaeh.edu.mx](mailto:docencia_especialidad@uaeh.edu.mx)

[www.uaeh.edu.mx](http://www.uaeh.edu.mx)

## ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
ESTADO DE LA CUESTIÓN	6
¿Cómo elaborar proyectos culturales?	7
La importancia de la evaluación de proyectos	12
Proyectos culturales según instituciones públicas	18
Transformar la realidad social desde la cultura	20
Conclusión	22
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	24
OBJETIVO GENERAL	24
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	24
JUSTIFICACIÓN	25
MARCO TEÓRICO	28
¿Qué es la planeación?	28
¿Cuál es el quehacer de la planificación?	29
La planificación eficaz	31
Diferencia entre planificación y programación	32
Planificación	32
Programación	33
Los niveles operacionales de la planificación	33
Plan	33
Programa	34
Proyecto	34

Planeación económica, planeación social y planeación cultural	35
¿Qué es un proyecto?	36
Metodologías propias para la creación de un proyecto cultural	39
Requisitos para la buena formulación de un proyecto	40
MARCO CONTEXTUAL	41
MARCO METODOLÓGICO	43
Primera fase: Etapa previa o clarificación de presupuestos	45
Segunda fase: recoger la experiencia vivida	45
Tercera fase: reflexionar acerca de la experiencia vivida – Etapa estructural	45
Instrumentos o técnicas de investigación	46
REFERENCIAS	48
ANEXO 1	50

## PRESENTACIÓN

Uno de los mayores retos que debe afrontar cualquier artista, creador o gestor cultural, además de exponer su obra ante un público, es la de generar proyectos culturales para que sean susceptibles a la recepción de estímulos económicos para la promoción, valoración y difusión. En México, las instancias públicas encargadas de financiar actividades culturales, solicitan que la mayoría de los proyectos tengan un enfoque y una perspectiva de impacto social; que contribuya a la transformación de la sociedad desde una realidad específica del país, para que ayude directamente a mejorar las condiciones de vida de las poblaciones o comunidades en donde va a ser aplicado. Este trabajo está enfocado en dotar a los artistas, creadores, gestores y promotores culturales, de herramientas, técnicas y metodologías para formular de manera adecuada proyectos culturales con herramientas de innovación, pero, sobre todo, con la capacidad para acceder a recursos y estímulos económicos.

Bonet (2001) describe la gestión cultural como un concepto relativamente reciente que nace en España a partir de los años ochenta a raíz de los procesos históricos de transición política; es en ese momento que se comienza a construir una estructura sólida en el campo cultural. Esta revolución nace sin conocimientos o experiencias previas, por lo que se ha ido formando a base de experimentación y de configurar formas de intervención.

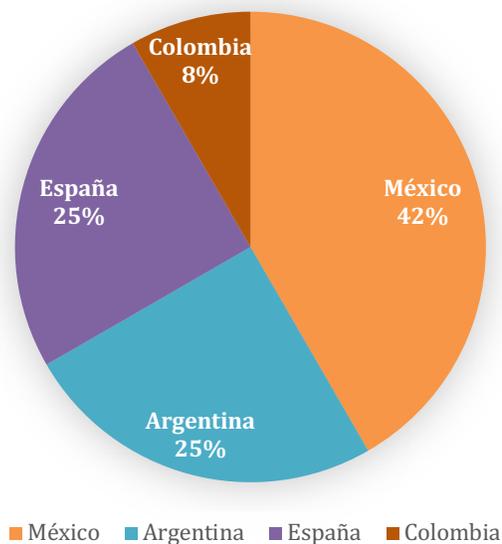
Es importante considerar que los proyectos culturales forman parte de una estructura mucho mayor, por lo tanto, como Roselló (2004) lo señala, los proyectos forman parte orgánica de programas y estos a su vez conforman un plan; y, en términos políticos, los planes son formulados por los gobiernos en turno, influenciados por las políticas públicas, el nivel cultural de los servidores públicos, la cantidad de recursos del estado asignados a las dependencias que manejan la cultura y directamente proporcional a la situación educativa de la población. Implementar un proyecto siempre tendrá diferentes resultados si estos son ejecutados en una gran ciudad, en una comunidad, en un pueblo o en zonas rurales.

Ander-Egg (2005) considera que para que una idea se convierta en un proyecto exitoso es necesario realizar un análisis previo de la realidad. Un proyecto cultural no puede ser aplicado en el vacío sino en un determinado contexto, por lo tanto, es fundamental tener muy claro a qué necesidad responderá nuestro proyecto y en qué marco se realizará.

## ESTADO DE LA CUESTIÓN

Para la realización del estado de la cuestión del presente trabajo se llevó a cabo investigación de libros y artículos obtenidos a partir de la búsqueda a través de Google Académico, así como las bibliotecas virtuales de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo y la Universidad Nacional Autónoma de México. Se obtuvieron así 8 libros, 2 artículos y 2 seminarios. Debido a las particularidades del tema que se aborda se utilizó bibliografía considerada como “clásicos” ya que contiene elementos fundamentales de información y de estrecha relación con el objeto de investigación para la construcción del presente trabajo.

### Revisión por país



*Ilustración 1. Cantidad de trabajos revisados organizados por país de procedencia.*

Al momento de realizar la clasificación por país de procedencia de los trabajos revisados, como se observa en la ilustración 1, se perciben 5 trabajos de México, 3 de Argentina, 3 de España y 1 de Colombia; esto nos permite advertir que en México sí existe un gran número de publicaciones e investigaciones en torno a la elaboración de proyectos culturales pese a que la percepción pueda ser contraria por la comunidad de creadores artísticos, como se tratará de comprobar más adelante. A continuación, se describe el análisis categorizado de aquella bibliografía con más peso para el sustento del presente trabajo.

## ¿Cómo elaborar proyectos culturales?

Es de gran ayuda el poder adquirir claridad en la diferenciación de los términos “proyecto” y la “gestión de proyecto”. Se evitan los errores que por no tener en claro estos términos, se cometen principalmente en el ámbito educativo.

Como menciona Cerda (2003) uno de los tantos significados de la palabra proyecto, es el de idea, disposición o intención de una persona para realizar algo, no necesariamente como plan sistemático para alcanzar algunos fines y objetos específicos, como es el uso de este término con mas difusión en la actualidad.

En una generalidad, el proyectarse exige definir y concretar las ideas o los deseos que posee un individuo, como en cualquier modalidad o propósito del proyecto, sus funciones y su misión son prever, orientar y preparar bien el camino de lo que se va a hacer. Los elementos necesarios en un proyecto deben ser: la descripción, indicando con precisión la finalidad; una adaptación del proyecto al entorno y a las personas que lo realizarán; datos e informaciones técnicas para el mejor desarrollo y los instrumentos que recabarán los datos.

Un proyecto es apenas un esbozo o quizá un deseo y la gestión para proyectos una guía para la acción, diferencia que nos permite distinguir el primero como general y el segundo como específico.

Se hace notoria la necesidad de clasificar los proyectos por finalidades: según la naturaleza de los bienes o servicios producidos y por la clase de consumo a que da lugar el producto; tiempo que separa la ejecución de los procesos de la obtención de los resultados; de producción inmediata o producción diferida, que suponen una inversión importante o que exigen una inversión moderada; clasificación en relación con la complejidad del nivel de la ejecución o nivel de resultados; proyecto de desarrollo regional o proyecto puntual que permite considerar un proyecto como económico o social.

Además de los ejemplos de mencionados en la guía para la presentación de proyectos, Cerda (2003) resalta la recomendación del francés Ivés Poulin que sugiere un ciclo de vida de un proyecto en el cual se elabora un documento por cada una de cuatro fases: primera fase

denominada memoria de identificación; segunda fase de definición; tercera fase de planificación operacional y cuarta fase de ejecución, así como la clausura del proyecto.

Sin importar la modalidad que se adopte, se debe poseer un mínimo de coherencia, unidad, continuidad, precisión y claridad. Abordar las tres funciones básicas en un proyecto: diferenciación de cualquier otro; caracterización temática y enunciación del contenido. No deberá tomarse a la ligera ninguna de las tres fases, ya que estas en general, nos presentan una idea clara y precisas del problema fundamental del proyecto.

Para caracterizar y definir un proyecto se incluirá: identificación; justificación; marco institucional, social y teórico; finalidad, objetivos, propósitos, logros y metas; destinatarios; productos; resultados y efectos; cobertura y contexto físico o geográfico, social y cultural.

El régimen operacional nos permite proponer con un esquema viable y coherente, el desarrollo en función del tiempo, de la movilización de todos los requisitos del proyecto en medida que se hagan necesarios. La determinación de los plazos de las actividades por realizar, es un punto que exige una planificación más rígida en los proyectos económicos y mas flexibles en los proyectos sociales o culturales, y siempre se debe entender que una propuesta será irrealizable si no se toman en cuenta los costos necesarios para la realización de un proyecto.

Resaltaremos que el proceso de administración de un proyecto implica: planificar, organizar, coordinar, dirigir, controlar y evaluar. Los indicadores de evaluación serán de suma importancia ya que nos garantizan la precisión y concreción técnica y científica en tres niveles: tipos de indicadores, subconjuntos de indicadores y el universo de indicadores, que a su vez reunirán, verificabilidad, validez, accesibilidad y viabilidad de los resultados del mismo.

Así mismo, Ander-Egg & Aguilar (2005), nos señalan que la elaboración de todo proyecto es sin duda la herramienta que sirve como procedimiento de programación y planificación más útil para cualquier docente y cualquier persona que esté inmersa en el ámbito de la intervención socio-educativa y cultural. Por lo tanto, la principal y quizá más

urgente preocupación que deberían tener estos actores ha de ser la de aprender a elaborar proyectos.

Al tratarse de un proceso que depende de muchos factores, como por ejemplo, el carácter del proyecto, el objetivo, las instituciones hacia las que se presenta, los tiempos de definición o de acción, no existe una norma rígida para llevar a cabo este proceso, sino pautas que sirven para la organización de ideas, detallar objetivos, decretar cursos de acción y delimitar actividades específicas. Para ello, se proponen tres lineamientos generales de los que siempre deberá haber conciencia:

- Concretar y precisar lo que se quiere realizar,
- Hacer efectivas las decisiones tomadas y
- Seguir cursos de acción que conduzcan a la obtención de determinados resultados.

Para Ander-Egg & Aguilar (2005) el primer paso tiene que ser la denominación del proyecto lo cual consiste en caracterizar en pocas palabras lo que quiere hacerse e indicar el organismo ejecutor y patrocinante del mismo. Existen errores bastante frecuentes que es necesario evitar para poder desarrollar adecuadamente el diseño del proyecto desde sus inicios, uno de ellos será nunca confundir el título del proyecto con el enunciado de un problema, ni considerar el título como equivalente a la solución del mismo. Una mala denominación es uno de los factores primordiales que conllevan a una formulación imprecisa o muy amplia de objetivos, falta de concreción de las actividades o una mala ejecución presupuestaria.

Otro elemento que marcará el destino de un proyecto es definir la naturaleza del mismo; esto se logra desarrollando una serie de cuestiones que nos lleven a describir (definir y caracterizar la idea central) y justificar (explicar la prioridad y demostrar el porqué la propuesta otorgará soluciones adecuadas) nuestras acciones. Ander-Egg & Aguilar (2005) nos entrega una serie de puntos y cuestionamientos útiles para lograr ser más explícitos en la fundamentación.

Tabla 1. Tabla de fundamentación

Cuestionamiento	Referencia
¿Cuál es la naturaleza y urgencia del problema que se pretende resolver?	Razones que dan cabida a un proyecto. Identificar y analizar el problema que se pretende solucionar.
¿Qué prioridad se concede a la solución de ese problema?	<p>No solo se consideran las razones técnicas, se debe incluso dar prioridad a los motivos políticos.</p> <p>Razones técnicas: necesidades, problemas y magnitud de los mismos.</p> <p>Razones políticas: cuando el proyecto formará parte de una orientación o programa político.</p>
Naturaleza de la estrategia para la acción.	Indicar la trayectoria para llevar a cabo las acciones consideradas necesarias y pertinentes para concretar los objetivos propuestos.
Recursos internos y externos asignados para la solución del problema.	Es muy importante para la fase de diagnóstico, ya que permite visualizar cuáles son las prioridades de la institución respecto a la solución del problema.
Justificación del proyecto en sí.	Hay que considerar los resultados que haya generado la evaluación previa del proyecto: viabilidad, análisis costo-beneficio, costo-oportunidad, productos, efectos e impacto.

Fuente: Elaboración propia con base en Ander Egg & Aguilar (2005)

Estos documentos aportan con gran claridad cuál es el proceso idóneo para la planeación de un proyecto, desde la concepción del mismo, diagnósticos previos y estudios de factibilidad, las modalidades en las que lo podemos ubicar, factores claves para la administración de los recursos y sus costos de ejecución y la guía para su presentación.

A partir de la siguiente tabla se pueden clarificar cuales son las fases o etapas que sugieren tanto Cerda (2003) como Ander-Egg y Aguilar (2005), en qué puntos coinciden y qué aportaciones únicas realiza cada autor como sugerencia para la correcta elaboración de proyectos.

Tabla 2. Etapas de un proyecto

Cerda (2003)	Ander-Egg y Aguilar (2005)
Denominación o título	Denominación del proyecto
Caracterización del proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación</li> <li>• Justificación</li> <li>• Marco social y teórico</li> <li>• Finalidad</li> <li>• Objetivos, propósitos, logros y metas</li> <li>• Destinatarios</li> <li>• Productos, resultados y efectos</li> <li>• Cobertura y contexto físico espacial</li> </ul>	Naturaleza del proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción</li> <li>• Justificación</li> <li>• Marco institucional</li> <li>• Finalidad</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Metas</li> <li>• Beneficiarios</li> <li>• Productos</li> <li>• Localización física y cobertura</li> </ul>
Régimen operacional	Especificación operacional de las actividades y tareas a realizar

Instrumentos, métodos, técnicas y modalidades	Métodos y técnicas a utilizar
Cronología	Determinación de los plazos o calendario de actividades
Recursos y costos de ejecución	Determinación de los recursos necesarios
	Cálculo de los costos de ejecución y presupuesto
Administración	Estructura organizativa y de gestión
Indicadores de evaluación	Indicadores de evaluación
	Factores externos condicionantes o pre requisitos para el logro de los efectos e impacto del proyecto

Fuente: Elaboración propia con base en Cerda y Ander-Egg y Aguilar.

### **La importancia de la evaluación de proyectos**

El mejor de los proyectos es aquél que está bien fundamentado en sus finalidades y en su contexto y luego, solo luego, está bien expuesto en un documento que ayuda al redactor a presentarlo y al lector a entenderlo.

El enfoque del proyecto como herramienta de trabajo nos permite vislumbrarlo de una manera intrínseca a nuestra labor cotidiana dentro del arte; como una parte grata de nosotros, y no como un martirio al momento de necesitarlo. Roselló i Cerezuela (2004) lo reafirma con sus ejemplos sobre la vida cotidiana, haciéndonos ver cómo las decisiones que tomamos son el desarrollo natural de un proyecto, con sus etapas, su previsión, su aplicación y su evaluación.

La definición de proyecto propuesta como “una secuencia ordenada de decisiones sobre tareas y recursos, encaminadas a lograr objetivos en unas determinadas condiciones” nos invita a identificarlo como un instrumento de trabajo y su función es conseguir resultados.

El proyecto es una garantía de reducir la incertidumbre y el riesgo, pero no los elimina por completo. Aunque no lo queramos, habrá que improvisar más de una vez, pero habrá que hacerlo bien. Por lo anterior es importante tomar tres criterios básicos a la hora de elaborar un proyecto: El martillo (como herramienta de trabajo útil que en caso de duda o reorientación nos sirve de guía), el librito del maestrillo (se podrá modificar el número de capítulos, su orden y su extensión) y la película (diálogo entre los diferentes apartados que se interpelan, acompañan, contradicen y complementan).

El diseño de un proyecto por otra parte, debe cumplir algunos o todos los siguientes requisitos: Permitir la toma de decisiones, tener perspectiva de globalidad, ser coherente entre sus fases, ser fruto de un proceso anterior y origen de uno posterior, tener una perspectiva a largo plazo, tener una duración definida, ser realista y consecuente con el contexto, tener un fuerte componente de originalidad y renovación, estar abierto a la participación de otros agentes, conocer los presupuestos ideológicos que lo guían y establecer una temporalidad del proyecto.

Y dentro de este diseño nos encontramos con dificultades cuando nuestro proyecto no está suficientemente valorado, para ello Roselló i Cerezuela (2004) nos otorga una serie de conceptos para distinguirlo: lo urgente se come lo importante, se busca el cuestionario para resolver la falta de estructuración, complejo del misionero, muro de lamentaciones, proyectos “será”, proyectos “paracaídas”, en casa del herrero cuchillo de palo, *impor-export* sin fronteras, proyectos urbi et orbi, nuestra pirámide, los proyectos a la contra, agrafia del sector, existe un culto al activismo, existe un culto a la improvisación, su impacto es poco valorable, puede haber prioridad de objetivos políticos, puede servir solo como justificación o imagen, optimizar recursos no es tan importante como nos parece, no interesa aglutinar otros agentes o no interesa la participación del equipo.

Por último, rescataremos la evaluación de los proyectos en niveles de definición; se delimita a conocer en qué medida los objetivos del proyecto se han cumplido, se pregunta

hasta qué punto el proyecto ha estado bien concretado, se interesa en saber en qué forma el proceso de producción ha sido el óptimo y, finalmente, la evaluación es un instrumento útil para la toma de decisiones sobre el mismo proyecto o para futuras convocatorias.

Con estos elementos podemos determinar que la evaluación es un proceso sistemático mediante el cuál se obtiene información necesaria sobre los resultados y el funcionamiento de un proyecto cultural para saber en qué medida se logran los objetivos y se desarrolla la producción, y así, poder tomar decisiones oportunas para reconducir dicho proyecto mediante la modificación de cualquiera de sus aspectos.

Por otra parte, Martinell (2001) afirma que no podemos identificar que exista una metodología propia, aplicable a nivel general a todos los campos y posibilidades de la gestión cultural. Se debe adquirir una capacidad de elaborar un proyecto que permita definir las opciones individuales a partir de la confluencia entre integración de unas técnicas o instrumentos y las características personales de una organización o equipo de trabajo interno. Lo que sí encontraremos a nivel general son algunas condicionantes principalmente por los diferentes niveles, personal-profesional, grupal-equipo, institucional-organización, formal-legal.

La elaboración de un proyecto adquiere importancia en la búsqueda de eficacia y la eficiencia del trabajo profesional en la gestión de políticas sociales y culturales públicas; es un proceso de reflexión por el cual se concretan con detalle las intencionalidades de una intervención, demuestra una capacidad de previsión y anticipación a una situación estudiada, es un resultado formalizado con el cual se conoce y presentan opciones de intervención. La utilidad y funciones de un proyecto lo ha convertido en un elemento imprescindible de las organizaciones culturales.

La voluntad de trabajar en cooperación implica aceptar el reto de confrontación de un proyecto con informaciones más amplias del contexto local, el abrir la puerta al intercambio, la información y a más conocimiento compartido, como lo hace la metodología de trabajo en red, que nos permite aportar desde lo local a las esferas internacionales, incrementando el flujo de información y comunicación alrededor de ideas y experiencias. Es en este punto

donde la gestión por proyectos es imprescindible como elemento metodológico que permita la circulación por contextos diferentes.

Martinell (2001) propone elaborar un proyecto por etapas: Punto de partida, etapa de análisis, etapa de definición, etapa de concreción, etapa de elaboración y diseño y etapa de síntesis y formalización. A la vez que se incorpora un ciclo de gestión el cual permite trazar un guion para la elaboración de los contenidos de un proyecto.

Los contenidos y objetivos del proyecto se pueden adaptar a la realidad del sector cultural, el cuál debe incluir: descripción general, objetivos del proyecto, resultados y actividades, previsión de evaluación, seguimiento y control, hipótesis y marco conceptual/teórico de referencia, análisis del grado de adecuación, grado de readaptación del proyecto, grado de innovación o de carácter experimental del proyecto y la identificación genérica de los destinatarios.

Y para lograr esto es imprescindible la utilización de elementos técnicos que nos permita conseguir el resultado. El gestionar un proyecto se refiere al actuar y decidir para conseguir los resultados previstos a partir de la mejor articulación entre recursos, contexto y oportunidades; no es suficiente disponer de buenas ideas, sino de acompañarlas de un plan de gestión que se presente como ejecutable.

Resulta interesante el enfocar la buena planificación como la representación de un valor de factibilidad del proyecto y una garantía para los responsables de los proyectos. Son importantes la definición de la tipología de programación y planificación, previsión de tareas y la temporalización de las tareas como factores de planificación y programación.

Martinell (2001) aclara que la evaluación requiere una organización y recursos específicos y, sobre todo, un sistema integrado dentro del conjunto del proyecto. De esta forma la evaluación se convierte en un factor más de la gestión global de la intervención, haciendo énfasis en evitar prácticas habituales de convertir la evaluación en un objeto discrecional del funcionamiento de un proyecto.

Estos materiales nos facilitarán el entendimiento de cómo al plantear un proyecto cultural en donde se realice un trabajo intelectual y documental que vaya más allá de un

simple proyecto técnico, se traducirá en documentos mucho más completos, con fundamentos políticos y territoriales que obliguen a la reflexión y no permanezcan como un ejercicio o un puñado de actividades artísticas o culturales sin fundamento ni beneficios directos a la sociedad o a los entes que regulan y ejercen los estímulos.

Obtendremos además una guía muy completa para la evaluación de los proyectos. Mucho se ha hablado de la concepción y ejecución de los mismos, pero a través de una útil plantilla, entenderemos la importancia y el valor de ¿por qué evaluar un proyecto cultural?, ¿cuáles son las ventajas de hacer una evaluación previa?, ¿qué y para quién se realiza la evaluación?, ¿quién realiza la evaluación y cuándo es el momento oportuno para ejercerla? Obtendremos datos de evaluación cualitativa y evaluación cuantitativa, criterios, instrumentos e indicadores.

En palabras más prácticas y concretas, la evaluación nos ayuda a entender el proyecto cultural como una herramienta de reflexión y gestión capaz de generar conocimiento. En la siguiente tabla, podemos apreciar las sugerencias de los autores, los tipos, fases, metodologías, instrumentos y momentos idóneos para llevar a cabo la evaluación de un proyecto cultural.

Tabla 3. Fases, metodologías e instrumentos

Evaluación según Roselló i Cerezuola (2004)	Evaluación según Martinell (2001)
<p data-bbox="199 1339 448 1371">Tipos de evaluación</p> <ul data-bbox="250 1423 586 1507" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="250 1423 586 1455">• Evaluación cuantitativa</li> <li data-bbox="250 1476 586 1507">• Evaluación cualitativa</li> </ul> <p data-bbox="199 1564 477 1596">Fases de la evaluación</p> <ul data-bbox="250 1648 667 1843" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="250 1648 667 1680">• Fase del diseño</li> <li data-bbox="250 1701 667 1732">• Fase descriptiva</li> <li data-bbox="250 1753 667 1785">• Fase comparativa o valorativa</li> <li data-bbox="250 1806 667 1837">• Fase de proceso</li> </ul>	<p data-bbox="786 1339 862 1371">Fases</p> <ul data-bbox="836 1423 1347 1827" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="836 1423 1347 1455">• Evaluación de convocatoria</li>   <li data-bbox="836 1528 1347 1717">• Evaluación de resultados <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="881 1581 1347 1612">—Grado de consecución de objetivos.</li> <li data-bbox="881 1633 1347 1717">—Razones que impiden conseguir los objetivos.</li> </ul> </li>   <li data-bbox="836 1791 1347 1822">• Evaluación del proceso</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fase de difusión</li> <li>• Fase de toma de decisiones</li> </ul> <p>Métodos generales de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación experimental</li> <li>• Evaluación reflexiva</li> <li>• Evaluación transversal</li> <li>• Evaluación de opinión</li> </ul> <p>Criterios de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de eficacia</li> <li>• Evaluación de eficiencia</li> <li>• Evaluación de impacto</li> <li>• Evaluación de sensibilidad</li> <li>• Evaluación de sostenibilidad</li> </ul> <p>Instrumentos de evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registros</li> <li>• Mediciones</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Entrevistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>—Evaluación de las etapas del proceso.</li> <li>—Aspectos positivos del proceso.</li> <li>—Aspectos negativos del proceso.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del impacto <ul style="list-style-type: none"> <li>—Cambios apreciables en el contexto general.</li> <li>—Aspectos de política cultural a mantenerse.</li> <li>—Aspectos de política cultural a modificarse.</li> </ul> </li> <li>• Evaluación económica <ul style="list-style-type: none"> <li>—Balance.</li> <li>—Desviaciones presupuestarias.</li> </ul> </li> <li>• Proceso de evaluación de control <ul style="list-style-type: none"> <li>—Planificación y gestión del proceso evaluativo.</li> <li>—Recopilación de la información.</li> </ul> </li> <li>• Soportes formales de evaluación <ul style="list-style-type: none"> <li>—Memoria</li> <li>—Seguimiento</li> <li>—Bases de datos</li> <li>—Sesiones grupales</li> <li>—Evaluación externa</li> </ul> </li> </ul>
---	--

Fuente: Elaboración propia con base en Roselló i Cerezuela y Martinell

## Proyectos culturales según instituciones públicas

No hay opción, la concepción de cualquier proyecto cultural debe partir de preguntarse una y otra vez: ¿qué es lo que queremos hacer? Esta premisa nos permitirá diseñar un proyecto que involucrará factores que se creen intangibles, pero que se pueden identificar, planificar, diseñar, organizar, implementar, ejecutar y evaluar, según los objetivos y actividades establecidas en un comienzo. De esto nos habla Orlando y Ozollo (2005) en documento creado para el Ministerio de Turismo y Cultura de la Provincia de Mendoza, Argentina, a partir del cual retomaremos el concepto de proyecto como un conjunto de actividades, en función a una necesidad, un objetivo definido para producir bienes, servicios u objetos, capaces de satisfacer esa necesidad con un presupuesto, periodo de tiempo y espacio dado propios del contexto.

Para Orlando y Ozollo (2005) la concepción ideal de un proyecto debe considerar características esenciales la cual constará de 3 etapas: delimitación conceptual, que proviene de la pregunta ¿qué voy a hacer?; descripción metodológica, ¿cómo lo voy a hacer? y determinación de recursos, ¿con qué lo voy a hacer? Iniciar con este diagnóstico, nos permitirá identificar a los beneficiarios, determinar el problema a superar e identificar el contexto global. Posteriormente podremos justificar el ¿por qué lo voy a hacer?, con argumentos o razones válidos que nos llevarán a encuadrar nuestro propósito a las necesidades de la convocatoria.

Es momento de abordar la elaboración de objetivos, estos serán clasificados en generales (¿qué?) y específicos (¿cómo?), siendo claros al establecerlos para así poder llegar a metas también realistas: cantidad, calidad, tiempo y lugar.

Llega el momento de la planificación metodológica, la cual está dividida en: planificación, cronograma, presupuesto, rendición de cuentas por inversión de fondos otorgados.

El siguiente paso será el diseño del cronograma (¿cuándo?) lo que nos permitirá interactuar con las actividades como un conjunto, realizar un seguimiento individual y general, teniendo claro que puede haber imprevistos.

Y, finalmente, quedará definir los roles (¿quién?) de las actividades, tareas y funciones de cada integrante del equipo de trabajo.

Para Conaculta (2016), en el ámbito cultural es recurrente que se exijan buenos y muchos resultados con la menor cantidad de recursos, por esta razón el diseño se convierte en una herramienta de planificación que permite aprovechar de mejor manera los recursos de todo tipo: humanos, económicos, materiales, de infraestructura y tiempo para conseguir máximos resultados.

Teniendo como guía el diseño de proyecto se reduce al máximo el método de ensayo y error, ya que con un estudio previo de la situación se pueden anticipar las contingencias, además genera el hábito de seguimiento y control, de modo que se pueden realizar ajustes sobre la marcha. Y aunque se puede compartir de manera oral, tenerlo por escrito sirve para tener una línea clara de su presentación y con la posibilidad de guardar todas las versiones que se trabajan, así siempre podemos regresar al documento, que servirá como sustento de nuestra trayectoria y una forma de aprender de los errores y los aciertos en el proceso.

Como García (2006) afirma, la realización de un proyecto permite el crecimiento humano al conseguir objetivos, metas y acciones. Por lo tanto, un proyecto se convierte en un documento fundamental para participar en algún proceso que otorga estímulos económicos a través de convocatorias públicas o su presentación a filántropos o mecenas.

Leer una convocatoria debería ser el primer paso para lograr comprender la diferencia entre beca y estímulo y, al conocer los alcances de la misma, conseguiremos entender con certeza lo que vamos a solicitar y pretender recibir con la presentación de nuestros proyectos.

El siguiente paso será ubicar la naturaleza de nuestros propósitos y estos pueden tener dos clasificaciones: proyecto artístico o proyecto cultural. El primero debe contener valor artístico, elementos originales y contenidos estéticos específicos, el segundo en cambio pretende alcanzar resultados concretos y de impacto en su público. Teniendo en cuenta esta clasificación nos será más fácil clarificar nuestras metas a través de los objetivos generales, objetivos específicos, líneas de trabajo, beneficiarios, la ubicación y el contexto, las

actividades y cronogramas, estrategias y procedimientos, los recursos humanos, financieros y técnicos.

García (2006) es enfático al señalar la importancia de realizar un análisis autocrítico en caso de no obtener los resultados esperados al concluir la convocatoria; conocer las causas que nos separaron de la asignación de los recursos nos permitirá encontrar fuentes alternas de financiamiento en otras instituciones o personas solidarias con los artistas perseverantes y talentosos. La sugerencia del autor es permanecer vigentes, pese al posible fracaso, en el círculo de los creadores.

Estas guías que han sido creadas por instituciones culturales, ofrecen herramientas teóricas y prácticas que nos orientarán en la detección de necesidades y oportunidades, pero, sobre todo, en la oportuna toma de decisiones en torno al diseño de proyectos culturales. Orlando y Ozollo (2005) sugieren que si se logra ubicar las intenciones de un proyecto dentro de un grupo o comunidad en particular, ayudará a fortalecer los objetivos del mismo.

Estos documentos particularmente toman peculiar relevancia pues han sido formulados por el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, que es la principal institución en México encargada de emitir convocatorias de apoyo a los creadores. Nos proporcionan una serie de pautas básicas para el diseño de proyectos artísticos y culturales que cumplan con todos los requisitos de las convocatorias del FONCA e incluye estrategias para conseguir que los proyectos sean capaces de resultar atractivos para los posibles dictaminadores.

### **Transformar la realidad social desde la cultura**

Desde el prólogo nos encontramos con una interrogante fundamental para justificar con antelación un proyecto cultural: ¿para qué compartir? Y la respuesta nos abre el panorama de lo que debería ser la función fundamental de cualquier proyecto cultural con carácter social: para enriquecernos mutuamente desde la diversidad. Y es que, según Mac Gregor (2014) solo desde la diversidad se construye la interculturalidad desde antes de alcanzar un desarrollo equilibrado, equitativo y democrático.

Con esto como fundamento, nos podemos referir a un proyecto cultural como la negociación de definiciones de la situación susceptible de consenso y a su vez ubicar el

proyecto cultural en 5 dimensiones: como proceso (son fundamentalmente procesos); como constituyente y constitutivo de una comunidad (no hay cultura sin comunidad, ni comunidad sin cultura); como proceso de construcción inter-subjetiva e intercultural (se expresa, se concreta y toma vida en un equipo de trabajo); como proceso de construcción creativa (proceso colectivo y participativo en busca de transformar problemáticas socio-culturales) y por último como eje operativo de las políticas culturales (todo proyecto debe tener una direccionalidad necesaria hacia una política cultural de un gobierno u organización).

Los proyectos culturales podemos clasificarlos: por su naturaleza, por lenguajes expresivos, por públicos, por espacios culturales, por objetivos y por necesidades humanas para articular varias formas de concebirlas.

Sánchez y Cháves (2014) también nos proponen que el proyecto sea planeado, ejecutado y evaluado a través de momentos metodológicos, como un momento de planeación que no concluye, que permite continuar con la ejecución de las actividades en continua retroalimentación y evaluación. Además, será necesario basarse en metodologías integrales, diversas, flexibles y participativas.

Dentro de la planeación de proyectos encontraremos módulos que proponen un proceso de reflexión/acción/retroalimentación de la gestión que los actores culturales realizan colectivamente; tomando en cuenta el construir códigos y acuerdos comunes, identificar los actores y las relaciones presentes en cada módulo, construir los compromisos de acción y retroalimentar la acción.

Este documento nos muestra una visión muy particular, que si bien, está orientado también al diseño correcto de proyectos culturales, nos muestra una visión diferente de por qué crearlos. Nos invita a reflexionar sobre la necesidad de que en México, todo proyecto cultural que busque ser beneficiado por un estímulo económico proveniente de recursos públicos, debe tener un factor común: transformar la realidad de la comunidad en donde va a ser aplicado.

## **Conclusión**

Es preciso definir que la recopilación de toda la información recabada en el presente estado de la cuestión nos advierte que a nivel hispano se han desarrollado trabajos con una alta calidad científica y técnica que sustentan el proceso de la creación de proyectos. De la misma manera es de resaltar que no se ha profundizado lo suficiente en cuanto la creación de proyectos culturales y, sobre todo, de la gestión de estímulos económicos.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Un proyecto cultural es una propuesta de transformación de una realidad social que el artista, gestor o promotor cultural realiza, propone, diseña y formula en conjunto con una comunidad a partir de la identificación de una problemática social que origina ese proyecto. Un proyecto cultural no debe entenderse solamente como el diseño o formulación de un documento, tampoco como el conjunto de formatos o procesos administrativos que se llenan o proponen para poder ejecutarlo. Un proyecto cultural no es un instrumento sino fundamentalmente un proceso.

Una vez comprendido el concepto de proyecto cultural, habrá que identificar los mecanismos e instituciones con capacidad de promover y solventar los mismos.

Para ponernos en contexto, es necesario conocer y comprender los alcances de las instancias públicas a nivel federal y estatal encargadas de ser los enlaces entre los creadores y los recursos públicos. Analizar sus objetivos, reglas de operación, procedimientos, convocatorias y presupuestos, deberán ser los primeros pasos para poder ubicar nuestros proyectos culturales en la realidad.

En México según cifras preliminares del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018) el sector cultural genera más de 1,388,000 empleos, lo que representa al 1% de la población total del país; aporta el 3.2% al Producto Interno Bruto nacional, pese a ello, el gasto público aprobado para esta función en el año 2019 fue de solo el equivalente al 0.08% del PIB, de los cuales el 0.05% está destinado al desarrollo cultural y únicamente el 0.0003% a la financiación de proyectos culturales.

Tabla 4. Aportación de la cultura al PIB de México

Concepto	2017p	2018p
Participación económica del sector en el PIB nacional (Porcentaje)	3.2	3.2
PIB del sector de la cultura (Millones de pesos)	661,312	702,132
Puestos de trabajo ocupados	1,388,080	1,395,669

Fuente: INEGI Sistema de Cuentas Nacionales de México.

El instrumento por excelencia del Estado Mexicano encargado de promover la creación artística es el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes. De acuerdo a las reglas de operación del FONCA, este tiene los siguientes objetivos:

1. Apoyar la creación y la producción artística de calidad.
2. Promover y difundir la cultura.
3. Incrementar el acervo cultural.
4. Preservar y conservar el patrimonio cultural de la Nación (FONCA, 2007).

De manera concreta la función del FONCA (2020) sobre los proyectos culturales será:

Invertir en los proyectos culturales profesionales que surgen en la comunidad artística; ofrece fondos para que los creadores puedan desarrollar su trabajo sin restricciones, afirmando el ejercicio de las libertades de expresión y creación. Por ello, convoca a los artistas y creadores para que participen en sus programas, mediante la presentación de propuestas que son evaluadas por Comisiones de Dictaminación y Selección, formadas por artistas y creadores (parr. 4).

A nivel estatal el Fondo Estatal para la Cultura y las Artes de Hidalgo dependiente de la Secretaria de Cultura de Hidalgo, es el órgano encargado de estimular procesos de creación, formación y difusión artística y cultural, mediante el otorgamiento de recursos financieros para el desarrollo de propuestas de creadores, promotores culturales, grupos

artísticos, ejecutantes e interpretes. Pero el panorama es aún más desalentador ya que el FOECAH ofrece de manera anual únicamente entre 40 y 45 estímulos a toda la comunidad artística del estado, aunado a ello hay que tener en cuenta que desde el año 2017 a la fecha no se ha emitido convocatoria de apoyos a la creación.

A nivel municipal se cuenta con un organismo público descentralizado que es el Instituto para la Cultura Municipal, y aunque su objeto es el de promover, proteger y garantizar el pleno ejercicio de los derechos culturales y de libre expresión artística y creativa de los pachuqueños (IMC, 2016), no cuentan con ningún programa de apoyo a la creación ni se emiten convocatorias actualmente que ofrezcan estímulos económicos a la comunidad artística del municipio de Pachuca.

Tener en cuenta estos reveladores datos será vital para comprender la importancia de la correcta formulación de los proyectos culturales al momento de realizar la gestión de estímulos económicos ante estos organismos, debido a que los recursos públicos dedicados a la subvención de proyectos son extremadamente limitados; por lo tanto, una incorrecta gestión derivará, muy seguramente, en el rechazo de nuestro proyecto.

## **PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es la metodología y procedimientos adecuados para el diseño de proyectos culturales y la correcta gestión de estímulos económicos?

## **OBJETIVO GENERAL**

Determinar la metodología y procedimientos adecuados para el diseño de proyectos culturales y la correcta gestión de estímulos económicos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar el proceso para el diseño de proyectos culturales y la correcta gestión de estímulos económicos.

- Diseñar las pautas para la enseñanza sobre el diseño de proyectos culturales.

## JUSTIFICACIÓN

En el Estado de Hidalgo son únicamente dos grandes instituciones las encargadas de ofrecer formación profesional a nivel licenciatura de carreras artísticas. Por un lado, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo con la creación del Instituto de Artes en el año 2002, presenta una oferta en las carreras de Artes Visuales, Danza, Música y Teatro y por otro, el Gobierno del Estado de Hidalgo, a través de la Secretaría de Cultura y de la Escuela de Música del Estado de Hidalgo para la carrera de Música y del Centro de las Artes de Hidalgo para las carreras técnicas de Música, Danza y Artes Visuales.

Según datos de la UAEH, el Instituto de Artes de 2006 a la fecha cuenta con más de 1600 egresados y la Escuela de Música del Estado con más 200. Esto significa que el Estado de Hidalgo es un potencial semillero de artistas y creadores profesionales de cuatro grandes ramas artísticas.

Por otra parte, son pocas las fuentes de empleo con orientación a las artes que existen en el estado, la industria cultural privada en Hidalgo es prácticamente nula y la mayoría de las vacantes provienen del sector público o educativo. Por lo tanto, la alternativa principal para los cientos de jóvenes recién egresados de carreras artísticas es la creación de proyectos culturales individuales o grupales para generar su propia fuente de ingresos.

Y entendamos aquí el proyecto cultural desde la formación de un ensamble musical, la creación de una escuela de danza, una compañía teatral independiente, la administración de un centro cultural, la instalación de una galería fotográfica o la promoción de un cantante solista. Todas estas manifestaciones, sin duda, tendrán que pasar por el proceso indispensable de la gestión o administración de recursos económicos.

Paradójicamente, haciendo revisión de los programas y planes de estudio de todas las carreras tanto del Instituto de Artes (véase mapa curricular 1 y 2 ) como de la EMEH, ninguna cuenta dentro de su formación con alguna materia dirigida hacia el aprendizaje de la gestión cultural o la creación de proyectos artísticos. Esto pone en gran desventaja a la comunidad

artística para que de manera independiente pueda generar proyectos culturales exitosos y, sobre todo, que sean aplicables a la obtención de estímulos económicos.

Imagen 1. Mapa curricular del programa educativo de la  
Licenciatura en Música de la  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

SEMESTRE	CURRÍCULA						PIL	PIAAC	PIAEVS
PROPE 01		FUNDAMENTOS DE SOLFEO I	INTRODUCCIÓN A LA MÚSICA	PRÁCTICAS CORALES I					
PROPE 02	INTRODUCCIÓN AL INSTRUMENTO	FUNDAMENTOS DE SOLFEO II	APRECIACIÓN MUSICAL	PRÁCTICAS CORALES II					
1	INSTRUMENTO I	SOLFEO I	H. EDAD MEDIA Y RENACIMIENTO	CONJUNTOS CORALES	INTRUMENTO COMP. I	APRENDER A APRENDER	CONVERSACIONES INTRODUCTORIAS		
2	INSTRUMENTO II	SOLFEO II	H. BARROCO Y CLÁSICO	CORO	INTRUMENTO COMP. II	FUND. MET. INVESTIGACIÓN	EVENTOS PASADOS Y FUTUROS	ARTES ESCÉNICAS	SALUD Y PREVENCIÓN DE ADICCIONES
3	INSTRUMENTO III	SOLFEO III	H. ROMANTICISMO	CONJUNTOS DE CÁMARA I	INTRUMENTO COMP. III	MÉXICO MULTICULTURAL	LOGROS Y EXPERIENCIAS	MÚSICA	SEXUALIDAD RESPONSABLE
4	INSTRUMENTO IV	SOLFEO IV	H. MÚSICA SIGLO XX	CONJUNTOS DE CÁMARA II	TEC. NOTACIÓN MUSICAL	DESARROLLO SUSTENTABLE	DECISIONES PERSONALES	ARTES VISUALES	SALUD FÍSICA Y EMOCIONAL
5	INSTRUMENTO V	SOLFEO V	T. MÚSICA DEL RENACIMIENTO	CONJUNTOS DE CÁMARA III	ENSAMBLES I	TEC. GRABACIÓN MUSICAL	CAUSA Y EFECTO		
6	INSTRUMENTO VI	ADMINISTRACIÓN	T. MÚSICA DEL BARROCO	CONJUNTOS DE CÁMARA IV	ENSAMBLES II	PSICOPEDAGOGÍA	EN OTRAS PALABRAS		
7	INSTRUMENTO VII	OPTATIVA I	T. MÚSICA DEL CLÁSICO	DIDÁCTICA DE LA MÚSICA	ENSAMBLES III	SEMINARIO DE INV MUSICAL			
8	INSTRUMENTO VIII	OPTATIVA II	T. MÚSICA DEL ROMANTICISMO	DIDÁCTICA APLICADA A LA MÚSICA	ENSAMBLES IV				
9	INSTRUMENTO IX	SERVICIO SOCIAL	T. MÚSICA DEL SIGLO XX		ENSAMBLES V				
10	INSTRUMENTO X	PRÁCTICA PROFESIONAL			ENSAMBLES VI				

Fuente: UAEH, 2020.

Imagen 2. Mapa curricular del programa educativo de la  
Licenciatura en Artes Visuales de la  
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

SEM	CURRÍCULA						PIL	PIAAC	PIAEVS
PROPE		REPRESENTACIÓN 2D	LECTURA Y REDACCIÓN	REPRESENTACIÓN 3D		COMPUTACIÓN BÁSICA	NIVELACIÓN DE INGLÉS		
1	FUNDAMENTOS DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	DIBUJO BÁSICO	APRENDER A APRENDER	GEOMETRÍA GENERAL	TÉCNICAS DE LOS MATERIALES	INTRODUCCIÓN A LA COMPUTACIÓN	CONVERSACIONES INTRODUCTORIAS		
2	ARTES DE LA PREHISTORIA AL RENACIMIENTO	DIBUJO Y REPRESENTACIÓN	ANÁLISIS VISUAL	TALLER DE INTRODUCCIÓN 1A	TALLER DE INTRODUCCIÓN 1B	COMPUTACIÓN PARA LAS ARTES VISUALES	EVENTOS PASADOS Y FUTUROS	ARTES ESCÉNICAS	SALUD Y PREVENCIÓN DE ADICCIONES
3	ARTE DEL BARROCO A POSIMPRESIONISMO	FUNDAMENTOS DEL LENGUAJE GRÁFICO	TEORÍA DEL ARTE: MODERNISMO	TALLER DE INTRODUCCIÓN 2A	TALLER DE INTRODUCCIÓN 2B	MEDIOS Y SOPORTES DIGITALES PARA LAS AV	LOGROS Y EXPERIENCIAS	MUSICA	SEXUALIDAD RESPONSABLE
4	HISTORIA DEL ARTE: VANGUARDIAS	EXPERIMENTACIÓN GRÁFICA	TEORÍA DEL ARTE: VANGUARDIAS	TALLER DE EXPERIMENTACIÓN 1A	TALLER DE EXPERIMENTACIÓN 1B	COSTOS Y PRESUPUESTOS	DECISIONES PERSONALES	ARTES VISUALES	SALUD FISICA Y EMOCIONAL
5	HISTORIA DEL ARTE: POSMODERNISMO	TALLER DE ARTE ACTUAL EXPERIMENTAL	TEORÍA DEL ARTE: POSMODERNISMO	TALLER DE EXPERIMENTACIÓN 2A	TALLER DE EXPERIMENTACIÓN 2B	DESARROLLO SUSTENTABLE Y MEDIO AMBIENTE	CAUSA Y EFECTO		
6	SEMINARIO DE ARTE CONTEMPORÁNEO	TALLER DE PRODUCCIÓN E INVESTIGACIÓN	FUNDAMENTOS BÁSICOS DE DOCENCIA	TALLER DE PRODUCCIÓN 1A	TALLER DE PRODUCCIÓN 1B	MÉXICO MULTICULTURAL	EN OTRAS PALABRAS		
7		MUSEOGRAFÍA Y MUSEOLOGÍA	CRÍTICA DE ARTE	TALLER DE PRODUCCIÓN 2A	TALLER DE PRODUCCIÓN 2B	SERVICIO SOCIAL			
8						PRÁCTICAS PROFESIONALES			

Fuente: UAEH, 2020.

Por lo tanto, este trabajo pretende ofrecer una pequeña guía que coadyuve a cualquier interesado en conocer los lineamientos esenciales para la concepción, desarrollo, presentación y evaluación de un proyecto cultural con el objetivo de gestionar estímulos económicos a través de instituciones públicas o privadas.

Si un artista sabe qué quiere transformar, sabrá también ponerlo en un documento, sistematizar y documentar cada una de las categorías descritas previamente para poder convencer de la necesidad de la relevancia, de la pertinencia y de la oportunidad que ese proyecto cultural tiene para poder contribuir a la transformación de una realidad social que es la que afecta en términos de problema a la comunidad con la que se trabaja en un espacio geográfico claramente delimitado.

## MARCO TEÓRICO

En este acercamiento al Marco Teórico se han revisado a profundidad, los procesos sugeridos por distintos autores, así como las etapas previas, iniciales, intermedias y finales para la creación de proyectos y proyectos culturales y se han ligado de manera estratégica a la realidad de México, realizando un análisis de la situación económica y cultural. Se han definido las principales instituciones a nivel Federal y Estatal encargadas de emitir convocatorias y ofrecer estímulos económicos a creadores y artistas para el desarrollo de dichos proyectos.

### ¿Qué es la planeación?

La planeación es un proceso que distingue y hace único al ser humano en su carácter de ser racional; su necesidad de prever el futuro y generar estrategias que van de la mano con sus previsiones, son ya los antecedentes primarios de el acto de planificar; por eso se considera la planeación tan antigua como la vida misma.

En la antigüedad, para resolver problemas importantes, tanto los humanos recolectores o los cazadores, tuvieron que recurrir a la planificación y la organización. Observar sus entornos, recolectar frutos, experimentar con hierbas y alimentos, cazar animales salvajes para después aprender a sacar provecho de su carne y su piel; por mucho que ahora lo parezca, no fue una tarea fácil, sino un problema muy complejo y que llegar a resolverlo le tomó cientos de años y, ahora podemos concluir, que la solución debió estar condicionada por la capacidad de imaginación, de acción y organización de nuestros antepasados.

Con la llegada de la agricultura y el establecimiento de los primeros asentamientos humanos, los antiguos hombres se convirtieron en sedentarios y, a partir de ese hecho, llegó la resolución de nuevos retos; aprendieron a hacer pronóstico del tiempo que, ahora se intuye, fue a partir de que se realizaron observaciones detalladas y precisas del movimiento de las estrellas o de los astros; errar en estos pronósticos, significaba la pérdida de cosechas, o al menos, no lograr los resultados esperados y por lo tanto, padecer la escasez de alimentos.

Ahora imaginemos las grandes obras de la humanidad; la gran muralla China, el Coliseo de Roma, la pirámide de Chichén Itzá, Machu Picchu, los grandes centros ceremoniales de las culturas mesoamericanas, las grandes ciudades griegas, el gran Faro de Alejandría, la antigua ciudad de Petra, los puentes, los palacios, las torres, los grandes teatros, todos, todos sin excepción, fueron producto de la organización social, la creatividad, la inteligencia, el diseño, la creatividad y sobre todo la planificación.

A través de la planificación, las civilizaciones modernas tienen la intención de resolver problemas complejos y guiar procesos de cambio, desafiando múltiples y complejos retos; aprovechando al máximo los recursos que brinda la ciencia, la tecnología y la cultura, para encontrar soluciones.

La teoría de la planeación moderna, según Ahumada (2020), se desarrolla a partir de una variedad de fuentes disciplinarias, por ejemplo: las teorías administrativas, económica, de sistemas, de la información, cibernética o teoría del control, antropología, teoría política y la teoría del desarrollo. Por tanto, la planificación constituye, en realidad, un campo interdisciplinario, o más exactamente, constituye un campo multidisciplinario.

### **¿Cuál es el quehacer de la planificación?**

La idea central de esta actividad es la de establecer un curso de acción mediante el uso efectivo de los medios para lograr ciertos objetivos. Para Ahumada (2020) se trata de hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido, o de crear alternativas ahí donde antes no había nada.

Para poder determinar la importancia de la planificación hay que reconocer que esta es útil desde la vida diaria personal hasta las prácticas sociales e institucionales. La planeación tiene un punto de partida muy semejante a la compleja ciencia de la economía, en donde uno de los primeros pasos es entender y enfrentar el hecho de que en casi todas las actividades humanas los medios y recursos son escasos y las metas y objetivos a alcanzar son diversas, por lo tanto, tienen que establecerse a partir de esta premisa.

Para encontrar solución a esta situación que se da en casi todos los campos y actividades humanas, es preciso ejecutar un análisis y diagnóstico sobre el contexto en el que

se va a intervenir, posteriormente hacer la toma de decisiones para finalmente derivar en las acciones elegidas para obtener los resultados planeados o esperados.

Por todo lo anterior, resulta lógico pensar, que la planificación parece ser un ejercicio propio de cualquier acción o actividad que pretenda conseguir ciertas metas u objetivos. Ander-Egg (2007) propone otorgarle mayor rigor científico y técnico del término, y ofrece tres conceptos que están estrechamente ligados al de planificación: racionalidad, conocimiento de la realidad y adopción de decisiones. En otras palabras, se planifica porque es necesario reducir incertidumbres a partir de una mejor comprensión de la realidad (diagnóstico) y predicciones de lo que podría suceder aún cuando existen ciertas condiciones.

Para conseguir lo anterior, se debe recurrir a emplear una serie de métodos y procedimientos que generen un planteamiento de organización y racionalidad a la acción. Esta racionalidad se concreta con base en el aprendizaje de utilizar recursos que se consideran de primera instancia escasos para obtener el mayor provecho posible.

También significa elegir opciones y transformarlas en la formulación de políticas y planes a través de una serie de actividades diseñadas para asegurar que se alcancen las metas propuestas. Por lo tanto, a esta forma de utilizar organización y la racionalidad a la acción es a lo que se le denomina planificar o planificación (Ander-Egg, 2007). Si se requiere tener una comprensión más profunda del significado y alcance del término, se puede confirmar que hay tres significados, dependiendo de los aspectos sustantivos, formales u operacionales.

Desde el punto de vista sustantivo, planificar es un esfuerzo ejecutado para intervenir conscientemente en la trayectoria de eventos elegidos a través de acciones premeditadas de ciertos actores sociales.

Formalmente, significa influir en definidos procesos y acciones que conducen a la obtención de objetivos y metas propuestas de forma ordenada y formal.

Operacionalmente se concibe mediante el uso de ciertos procedimientos, con el propósito de generar organización y racionalidad a una serie de acciones calificadas como oportunas para el resultado de determinadas metas y objetivos.

En resumen, Ander-Egg (2007) define que:

Planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados. (pag. 25)

### **La planificación eficaz**

Si se aborda la acción de la planeación desde una perspectiva científica y técnica, desde el punto de vista de Ander-Egg (2007) esta puede ser considerada eficaz o ineficaz, más o menos eficaz o más o menos ineficaz. Su efectividad depende especialmente de su capacidad para cumplir lo que como disciplina se propone.

Desde un punto de vista normativo, el plan es efectivo en las siguientes situaciones:

- a) Instrumentaliza e implementa adecuadamente una política. Básicamente, todo plan es una herramienta de un proyecto político. Explica de manera sistemática las acciones que desea realizar en un espacio y tiempo determinados como parte de un programa de una administración.
- b) Implementar un plan significa realizar cambios efectivos y positivos respecto a una situación anterior, medidos por el código de valores o la ideología de los proyectos políticos que lo respaldan.

Desde la perspectiva táctica/operativa, el plan resulta eficaz cuando:

- a) Sus elementos demuestran en la ejecución la capacidad y suficiencia de transformar la realidad, en otras palabras, el plan es efectivo en la práctica más allá de la complejidad de su formulación.

- b) Propone objetivos alcanzables, considerando que además de contar con los recursos y medios al alcance, sea sostenible y viable a nivel político, cultural, social o económico dentro del contexto donde se desarrolla el plan.
- c) Si la elección de los medios garantiza la consecución de los objetivos de manera eficaz, con el menor costos financiero, humano y social posibles. De esta manera se consigue lo que se conoce como “máxima eficiencia de los medios”, que se puede expresar de la siguiente manera: “por un gasto dado de medios se ha de obtener el grado máximo de realización del fin o por un grado dado de realización del fin se ha de gastar un mínimo de medios” (Ander-Egg, 2007).
- d) De acuerdo con la estrategia y modo de desarrollo, se implementa un proceso de acción continuo y por etapas.
- e) Al orientar la toma de decisiones y determinar las distintas etapas, de manera que tengan coherencia, compatibilidad, continuidad, operatividad y amplitud.

### **Diferencia entre planificación y programación**

Existen estos tres términos con significados similares, pero que, si se usan estrictamente, no son equivalentes o no se pueden aplicar de manera indistinta, puesto que no son equivalentes en cuanto a su alcance o significado según Ander-Egg (2007).

#### ***Planificación***

En términos generales, el término planificación suele ser de uso exclusivo para referirse al proceso de formulación y definición de objetivos y prioridades a nivel macro social o relacionado con las ramas que dependen de lo económico, social o cultural. La planificación se refiere a un procedimiento general basado en necesidades sociales y planes gubernamentales diseñados para satisfacer definidas necesidades sociales mediante la implementación de planes. Y debido a que es un proceso, es algo que siempre está en acción, por tanto, la planificación es una actividad cíclica y repetida.

## ***Programación***

Etimológicamente hablando, en el sentido más simple, es la acción de escribir por adelantado, lo que básicamente se traduce en elegir de manera adelantada lo que se quiere hacer o lo que se va a hacer. Observándolo desde un punto de vista técnico, el término programación se refiere a un conjunto de procedimientos y técnicas mediante las cuales se establecen sistemáticamente una lista de actividades, pronósticos y registros para formular planes, programas o proyectos. La programación es una herramienta que organiza y enlaza de manera cronológica, espacial y técnica, actividades y recursos necesarios para lograr ciertos objetivos en un tiempo determinado.

### **Los niveles operacionales de la planificación**

#### ***Plan***

Se refiere a las disposiciones generales que expresan los lineamientos políticos, las prioridades derivadas de estas formulaciones, la asignación de recursos en función de estas prioridades, las tácticas operativas y el acumulado de instrumentos que se van a utilizar para dar cumplimiento con las metas propuestas. Desde la perspectiva de la administración central, el plan tiene como objetivo rastrear el proceso ideal y posible de desarrollo nacional o el desarrollo de un determinado sector ya sea económico, social o cultural.

Un plan contiene programas y proyectos, pero no significa que únicamente esté integrado de planes y proyectos. Y esto se puede explicar por una razón fundamental: porque su expresión se deriva de metas y objetivos que son más amplios que la suma de planes y proyectos. Se nos situáramos en un plan nacional, por ejemplo, contiene metas como, la tasa de crecimiento económico a alcanzar, el nivel de educación ideal, por citar algunos ejemplos. Todo esto debería ubicarse en un “proyecto nacional” que establezca una definición de lo que se quiere alcanzar como país. Resumiendo, los planes son, cuantificaciones técnicas y políticas dentro del cual se encuadran programas y proyectos.

## ***Programa***

En términos generales, se refiere a un compuesto de actividades, servicios o procesos representados en un conjunto de proyectos afines u organizados con propiedades similares. El plan está integrado de un conjunto de programas. De esta forma, podríamos decir que un programa de atención a mujeres con violencia, un programa de creación de orquestas, o un programa de salud dental, por citar algunos ejemplos, son parte de un plan más general. También se puede decir que un programa opera dentro de un plan mediante la implementación de acciones encaminadas a lograr las metas y objetivos propuestos en un período de tiempo específico.

## ***Proyecto***

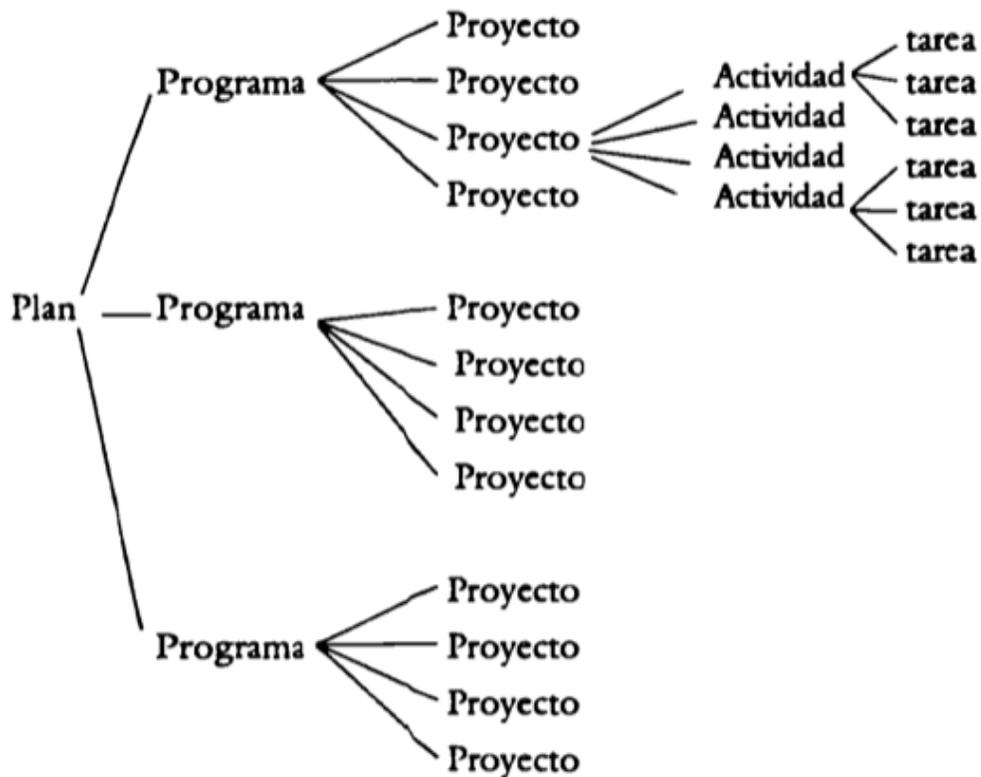
Este concepto se refiere a una serie de actividades específicas, interconectadas y coordinadas entre sí, que se ejecutan con el fin de originar ciertos bienes y servicios que sean aptos de satisfacer necesidades o resolver problemas: Un curso destinado a mujeres violentadas puede ser un proyecto perteneciente a un programa orientado a este campo poblacional. La compra de instrumentos musicales es un proyecto en el plan de creación de orquestas sinfónica, y así sucesivamente. De esta forma, tanto los programas como los proyectos se implementan a través de una serie de actividades organizadas e interrelacionadas entre sí, para lograr ciertas metas y objetivos específicos. Dado que un programa se compone de un conjunto de proyectos, la diferencia entre programa y proyecto se basa en la dimensión, la variedad y la especificidad.

Si se quiere seguir adelante, también podemos hablar de actividades y tareas. Las actividades son medios para intervenir en la realidad, se logran mediante la ejecución secuencial e integral de las diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos del proyecto. Una tarea es una acción con el más alto grado de concreción y especificidad. Un acumulado de tareas conforma una actividad.

Para clarificar el grado de concreción y especificidad y la significación de cada término, Ander-Egg (2007) nos proporciona una ilustración con un ejemplo gráfico. Plan de servicios sociales; programa de infancia y familia (como uno de los programas del plan);

proyecto: realizar un campamento de verano; actividad: realizar una excursión; tarea: preparar la ropa y calzado adecuados. Plan de educación; programa de construcción de edificios escolares; proyecto: construir este edificio escolar; actividad: levantar la pared; tarea: colocar un ladrillo.

Imagen 3. Grado de concreción y especificidad



Fuente: tomado de Ander-Egg 2007, (pag. 65)

### Planeación económica, planeación social y planeación cultural

Tanto la expresión “planeación económica” como “planeación social” se han utilizado ampliamente durante décadas. Por otro lado, es sino a partir de la década de los 70 que se comienza a utilizar el término de "planificación cultural". Es en ese momento cuando

la política cultural surge como una nueva responsabilidad del Estado y se consideraba necesario planificar acciones culturales, al menos acciones realizadas por el Estado.

Durante muchos años, solo se hacía referencia al término planificación económica. El estándar estrecho consideraba hasta ese entonces “lo económico” como el centro del proceso de desarrollo, y la preponderancia de economistas entre los expertos en planificación también contribuyó a ello. Por lo tanto, en un sentido estricto, casi toda la información y escritura sobre la planificación ha sido generada sobre la planificación económica, que es una serie de esfuerzos sistemáticos para asegurar, acelerar y orientar el proceso de crecimiento económico en una dirección y objetivos preestablecidas.

La idea y práctica de planificación social se incorporó hasta tiempo después. Si bien es cierto que existía ya un progreso de políticas sociales y había conciencia de la necesidad de redirigir las actividades tradicionales del Estado en los campos de la salud, vivienda, educación y seguridad social, el campo social no figuraba en el marco de la planificación.

Alrededor de 1970 comienza a aparecer en la conversación la problemática de la política cultural como nueva responsabilidad del Estado. Por lo tanto, en la década de los 80, se comienza a poner en la conversación pública el tema de la planificación. Teniendo en cuenta que, según Ader-Egg (2007), la cultura no se planifica, ha sido complejo expresar un contenido preciso para este ámbito; en ese caso, lo que se puede hacer es generar las condiciones que permitan el desarrollo cultural. Concebida desde este marco, la planificación cultural consistirá en una serie de procedimientos empleados para organizar las actividades culturales, contar con medios y recursos suficientes, asignar responsabilidades y trazar una serie de etapas y pasos del proceso orientado a la consecución de determinadas metas.

### **¿Qué es un proyecto?**

Para Cerda (2003) el término proyecto es fundamentalmente ambiguo, porque hay muchos usos, significados y aplicaciones diferentes que lo rodean. Es una palabra “comodín” y se puede utilizar como sinónimo de muchas cosas, porque si bien en la práctica se puede asumir que todos conocen a lo que hace referencia un proyecto, la variedad de significados asociados a él lo convierte en un término ambiguo e impreciso.

La propia etimología de la palabra proyecto, inclusive, resulta insuficiente para ayudarnos a definir su dimensión semántica. Esta palabra proviene del latín “*proiectus*” y consta del prefijo “*pro*” (que significa hacia adelante o hacia el futuro) y “*edictus*” (el participio pasado del verbo latino *lacere*, traducido como lanzar o arrojar). En otras palabras, cuando decimos que somos un proyecto, significa que estamos lanzados hacia adelante o estamos abiertos al futuro. En este sentido se hace referencia a uno de los muchos significados de la palabra, es decir, al proyecto como idea, disposición o propósito de una persona, pero no necesariamente como plan metódico para lograr ciertas metas y objetivos específicos.

Antes de que el término proyecto fuese utilizado como aquel grupo de medios y procedimientos para el logro de objetivos específicos a nivel operativo, tenía un significado mucho más amplio, pues desde un punto de vista filosófico, se hacía referencia a la proyección social y espiritual que simbolizaba la aspiración humana de trascender más allá de uno mismo y abrirse a los demás.

Cerda (2003) recopila una serie de usos y significados que diferentes autores y pensadores le han ofrecido al término proyecto.

Heidegger lo describió como proponerse a sí mismo plantearse la vida como un proyecto, una anticipación a sí mismo, es decir, el proyecto está siempre antes de la posibilidad misma, y solo en la medida en que hay un proyecto, hay posibilidad.

Para Ortega y Gasset, la vida humana es primordialmente un proyecto vital, porque los seres humanos estamos enfrentando invariablemente lo que está por suceder, inventándolo y tratando de concretarlo ante diferentes circunstancias.

Sartre refiere que el proyecto es una conciencia de absoluta libertad, por lo que más que un proyecto, se es un preproyecto, porque eternamente está accesible a cualquier transformación.

Administrativa o económicamente hablando, un proyecto es una propuesta de plan de trabajo que detalla los elementos necesarios para lograr sus metas u objetivos.

Para los psicólogos, una proyección es un mecanismo de defensa a través del cual las personas pueden atribuir sus conflictos a personas o eventos externos.

El Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), organismo asociado a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, confirmó que, en un sentido fundamental, el proyecto es un plan con visión de futuro de unidades de acción que pueden lograr determinados aspectos del desarrollo económico o social. Pero el término proyecto también se utiliza para designar documentos o monografías, que proponen y analizan los temas involucrados en la movilización de factores en función de alcanzar objetivos determinados de acuerdo con una meta dada.

Según la Metodología de Evaluación de la Cooperación Española, descrita por Fernández (2002), el proyecto “es un conjunto autónomo de inversiones, actividades, políticas y medidas institucionales o de otra índole, diseñado para lograr un objetivo específico de desarrollo en un período determinado, en una región geográfica delimitada y para un grupo predefinido de beneficiarios”.

Para Ander-Egg & Aguilar (2005), técnicamente hablando, el significado del término es similar: se refiere a la organización de una serie de actividades que combinan recursos humanos, materiales, financieros y técnicos que se ejecutan con la intención de obtener metas o resultados previamente determinadas. La intención de cualquier proyecto es obtener resultados (efectos específicos logrados a través de su ejecución) o productos (materiales o elementos de servicio creados para producir el efecto). Además, cada proyecto se lleva a cabo dentro de un presupuesto y un plazo determinados.

El término proyecto desde la concepción de García (2006), se refiere a la forma de representación desde la perspectiva de una noción o concepto, y el término se refiere a una serie de actividades o servicios específicos, interconectados y organizados entre sí para la realización de determinados productos idóneos para satisfacer necesidades o resolver problemas.

La mejor definición de proyecto cultural es una secuencia ordenada de decisiones sobre tareas y recursos, encaminados a lograr objetivos en determinadas condiciones

(Roselló, 2004). La función principal de un proyecto es lograr resultados, por lo tanto, es necesario realizar acciones concretas que nos lleven a lograr eficazmente la finalidad planteada.

El antecedente de un proyecto artístico, siempre es una idea que para su crecimiento necesita de recursos humanos, técnicos y económicos, determinación y dedicación. Podemos obtener los resultados esperados si se cuenta con los recursos suficientes. Un proyecto artístico es una representación con la cual, se expresa lo tangible e intangible a través de intelecto y sensibilidad con ayuda de la materia, imágenes y sonidos. Debe involucrar componentes originales y estéticos acordes a el objetivo final.

Finalmente, García (2006) explica que una de las características principales del proyecto cultural es su capacidad de adaptación, ya que una variables intangibles de difícil control como energía humana, aspectos espirituales, intelectuales o afectivos de cierto grupo social.

No se puede aplicar una metodología general para todas las áreas de gestión cultural ya que influyen distintos aspectos en la planeación de algún proyecto. Se debe desarrollar la capacidad de elaborar proyectos de acuerdo a la individualidad de los mismos.

### **Metodologías propias para la creación de un proyecto cultural**

Según Martinell (2001), no se puede aplicar una metodología general para todas las áreas de gestión cultural ya que influyen distintos aspectos en la planeación de algún proyecto. Se debe desarrollar la capacidad de elaborar proyectos de acuerdo a la individualidad de los mismos. No se puede implantar tampoco una metodología conceptual específica para elaboración de proyectos porque no se cuenta con elementos suficientes para su adaptación al amplio espectro cultural.

Cada profesional va desarrollando sus propios elementos dependientes de valores y lógica personales, por lo tanto, es posible desarrollar una metodología propia, pero no se debe pretender el dominio total de ésta.

## Requisitos para la buena formulación de un proyecto

Para que un proyecto esté bien diseñado y formulado Ander-Egg & Aguilar (2005) considera que debe explicar los siguientes aspectos:

- **Fundamentación:** razones para realizar el proyecto.
- **Finalidad:** contribución del logro de objetivos.
- **Objetivos:** qué se espera con el éxito del proyecto.
- **Beneficiarios directos e indirectos:** a quién va dirigido y a quién afectará respectivamente.
- **Productos:** Qué debe producir el proyecto para crear las condiciones básicas que permitan la consecución del objetivo
- **Actividades:** acciones para generar los productos y cómo organizarlas.
- **Insumos:** recursos para obtener el producto y lograr el objetivo.
- **Responsables y estructura administrativa:** quién ejecutará el proyecto.
- **Modalidades de operación:** cómo se llevará a cabo el proyecto.
- **Calendario:** en cuanto tiempo de lograrán el producto y objetivos fijados.
- **Prerequisitos:** factores externos necesarios para el éxito del proyecto.

Es necesario aprender a organizar ideas mediante la manipulación de la información para encajar diferentes elementos que nos lleven a propuestas realistas, además de no perder de vista los objetivos y metas que se plasmaron y a partir de esto, formular el proyecto.

## MARCO CONTEXTUAL

El Instituto de Artes se encuentra en el municipio de Mineral del Monte en la exhacienda de San Cayetano, inmueble minero de fines del siglo XVIII, el cual ha sido remodelado y acondicionado para la enseñanza y aprendizaje de las artes. El Instituto de Artes de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo inició sus labores en julio de 2002 con tres Programas Educativos de licenciatura: Música, Danza y Artes Visuales, un año más tarde, se incorporaría también la licenciatura en Arte Dramático. Los sujetos específicos para quien este trabajo ha sido pensado, serán los alumnos de los últimos semestres de cualquiera de las cuatro licenciaturas de dicho instituto.

Imagen 4. Acceso al Instituto de Artes de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo



Fuente: Recuperada de <https://www.uaeh.edu.mx/campus/ida/>

Según la propia información proporcionada por el IA (2020) su misión es:

Impartir educación media superior, profesional media y Superior; realizar investigación; crear y difundir la Cultura, el deporte, la ciencia y la tecnología; vincular las funciones sustantivas al interior y con el entorno social y productivo, mediante programas educativos acreditados y asociados a proyectos de investigación que impulsan el Desarrollo regional, nacional e internacional; en donde la formación integral, el espíritu emprendedor y el compromiso del estudiante con la sociedad son la prioridad. (UAEH, 2020).

Dentro de sus objetivos se señala como algunos de los más importantes: “Poner al alcance de la población el arte y la cultura a través de la Universidad Pública”, “Aumentar el financiamiento externo para los proyectos de investigación artística” y “Mejorar los servicios a los alumnos mediante la implementación de programas que apoyen su formación integral”.

Si bien, cada programa mantiene sus peculiaridades acerca del área profesional en la que pueden desarrollarse posterior a su egreso todos los alumnos de licenciatura, el IA prevé que los egresados se pueden desempeñar como creadores y/o ejecutantes de su disciplina, en el desarrollo de proyectos de investigación, la docencia y, muy importante para el tema de este trabajo: la promoción y difusión de proyectos artísticos-culturales (IA, 2020)

El perfil de los alumnos que ingresan al IA, deseablemente debe considerar que “tengan actitud y habilidad para desarrollar trabajo físico, intelectual y emocional, sentido lúdico y capacidad imaginativa, preocupación por el quehacer social, cultural y artístico de su entorno, actitud crítica y autocrítica, actitud de superación personal, responsabilidad, apertura, curiosidad y generosidad” (IA, 2020).

Según Latorre (2013) la investigación-acción educativa es el proceso utilizado para describir una serie de actividades que un sujeto ha de realizar dentro de su entorno con finalidades distintas a las que se han alcanzado hasta el momento, entre las que se encontrarían: el desarrollo curricular, el crecimiento profesional, la mejora de los programas educativos, entre otras.

Este trabajo está concebido a partir de las recomendaciones otorgadas por Latorre (2013), donde a partir de reconocer las carencias encontradas en el plan de estudios de la Licenciatura en Música del Instituto de Artes de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, en cuanto al tema de desarrollo de proyectos culturales y gestión de estímulos económicos, se han identificado estrategias de acción que serán ejecutadas y posteriormente observadas y reflexionadas, para intentar otorgarle a los estudiantes un complemento importantísimo que les brindará la oportunidad de aplicar con éxito a las convocatorias públicas que ofrecen recursos económicos a proyectos culturales.

Partiendo de las definiciones de Touriñan (2011), que nos indica que todos los cambios producidos por intervención de un agente se conocen como acciones y que no hay posibilidad de acción sin medios, este plan de mejora estará ubicado dentro de la intervención educativa, ya que a partir de una serie acciones intencionales como son la generación de proyectos culturales, se buscará el desarrollo integral del alumno de la Licenciatura en Música al convertir su formación profesional en una formación mucho más completa para los tiempos actuales, donde la gestión de recursos económicos a través de proyectos, es parte fundamental de cualquier artista.

En el Estado de Hidalgo la convocatoria pública más importante se realiza a través de los esfuerzos conjuntos y concurrencia entre el Gobierno Federal, la Secretaría de Cultura de Hidalgo y la Sociedad Civil, originalmente llamada EMISIÓN, ahora toma el nombre de PECDA, que significa: Programa de Estímulo a la Creación y Desarrollo Artístico.

## **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología que se emplea para la realización del presente proyecto de investigación corresponde a un caso de índole cualitativo y con enfoque descriptivo, basado en la técnica del análisis documental, el cual permite organizar y analizar el objeto de estudio; a partir de este se han definido 3 grandes ejes temáticos que son: el análisis de las principales metodologías para la creación de proyectos culturales, el análisis de las principales instituciones encargadas del financiamiento y otorgamiento de estímulos económicos a artistas y creadores en México y, finalmente, la postura o visión de crear proyectos culturales

a partir un enfoque y perspectiva de impacto social. En este sentido, se recolectó y sistematizó dicha información para la presentación de los datos.

De manera específica, el método de investigación a utilizar será la fenomenología. A recordar, según Fuster (2019) la fenomenología es una postura filosófica planteada por el pensador alemán Edmund Husserl y surge como una respuesta al radicalismo de lo objetivable; por lo tanto, está basado en el estudio de las experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la perspectiva del sujeto. Por lo tanto, esta perspectiva obtiene el análisis de los aspectos más complejos de la vida humana, de todo aquello que se encuentra más allá de lo que puede ser cuantificable.

Aguirre y Jaramillo (citado en Fuster 2019) nos indican que la fenomenología se ubica tanto como una disciplina filosófica y como un método de investigación. Cuando Husserl desarrolló su postura, poco se dedicó a hablar de las ciencias sociales, pero sus estudiantes fueron los encargados de establecer sustanciales relaciones entre la disciplina fenomenológica y algunas ciencias sociales.

Según la Universidad de Colima (2014) en términos generales se puede decir que el primer paso a seguir en el proceso metodológico es identificar el fenómeno que se estudiará. Este método está centralizado en la descripción y explicación de las estructuras básicas de la experiencia vivida que nos lleva al reconocimiento y la comprensión del valor didáctico de esta experiencia. Este método constituye una forma coherente y rigurosa para analizar las dimensiones éticas, relacionales y prácticas de la pedagogía cotidianos que de otra manera son muy difíciles de obtener a través de los métodos de investigación convencionales.

En este método, se favorecen procesos y técnicas concretos para reunir información, procesarla e interpretarla. Debe enfatizarse adecuadamente que el método fenomenológico requiere que los principios filosóficos de la teoría se mantengan siempre como condiciones inquebrantables.

De esta manera, y apegándose al proceso del método fenomenológico hermenéutico, las fases del presente trabajo fueron las siguientes:

## **Primera fase: Etapa previa o clarificación de presupuestos**

Basándose en la propuesta de Fuster (2019) en este primer paso se establecen postulados, suposición y preconceptos que guiarán a los investigadores a encontrar medidas en las que pueden intervenir a partir de ello. De igual forma, se analizan las concepciones teóricas a partir de las cuales está organizado el marco teórico que guía la investigación, así como las referencias relacionadas con los datos obtenidos del fenómeno en estudio, el espacio-tiempo y los sistemas sociológicos.

Se estableció a partir de reconocer que la formación integral de las licenciaturas en artes de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, no contaban dentro de sus planes de estudio con materias orientadas a la enseñanza de la creación y/o desarrollo de proyectos culturales susceptibles a la recepción de estímulos económicos, sobre lo cual se desarrolla la postura de que como consecuencia, los alumnos egresados tienen una desventaja frente al resto de profesionales, al momento de competir por un estímulo público.

## **Segunda fase: recoger la experiencia vivida**

Este punto es un proceso descriptivo, porque los datos contenidos provienen de diversas y variadas fuentes, entre las que se incluyen crónicas de experiencias individuales y colectivas, narrativas autobiográficas y bibliografía especializada.

En este caso, se profundizó en bibliografía especializada que incluye, entre otras cosas, sugerencias individualizadas para la creación de un proyecto cultural, a partir de diferentes necesidad, posturas, sugerencias y análisis de casos y experiencias reales, en donde los autores también comparten consejos para evitar posibles errores.

## **Tercera fase: reflexionar acerca de la experiencia vivida – Etapa estructural**

Al llegar a este punto, tendremos que centrarnos en que el propósito residirá en intentar asimilar el significado fundamental de algo. Como Fuster (2019) lo señala, la reflexión fenomenológica se convierte en un asunto fácil y complejo a la vez. Es un proceso sencillo porque examinar la particularidad de un fenómeno es un proceso que ejecutamos de manera regular en nuestros procesos cognitivos. Y se va tornando complejo en la medida en

la que se tiene que llegar a la determinación y ofrecer una explicación reflexiva de lo que es ese fenómeno.

Por ejemplo, es probable que la mayoría de los profesionales de las artes entiendan de inmediato la referencia de lo que es un proyecto cultural, pero será muy complicado cuando se tenga que exponer con certeza qué es y cómo se desarrolla de manera correcta uno. En esta etapa se ha trabajado por reflexionar acerca de todos los aspectos que engloban la creación de un proyecto cultural, y estas reflexiones nos conducen a entender que, factores como la economía, el análisis de los programas de los gobiernos en turno, la planeación, la contabilidad, el impacto en las comunidades, presupuestos, etcétera, se convierten en elementos determinantes a la hora de delimitar nuestro proyecto.

En esta misma fase se realizó una reflexión micro temática de elementos esenciales como lo son: la situación económica de la industria de la cultura en el país, el tamaño del PIB del sector. La aproximación selectiva de los conceptos considerados esenciales, fundamentales o reveladores, como son la planeación, programación o los niveles operacionales. Se realizó la determinación del tema central, que se enfocó en las diferentes metodologías para la creación de proyectos y posteriormente de proyectos culturales específicamente. Se profundizó en la expresión del tema central utilizando lenguaje científico propuesto por diversos autores y, finalmente, se integraron todos los temas en una estructura particular que es la propuesta de ejecutar proyectos culturales con la intención de gestionar recursos económicos a instancias públicas o privadas.

## **Instrumentos o técnicas de investigación**

El objetivo de realizar entrevistas a profundidad es obtener información sobre el tema de investigación, teniendo en cuenta que la información existe en la biografía del entrevistado. En este instrumento se sintetizarán las explicaciones dadas por los objetos evaluados en base a su experiencia. Por otra parte, la entrevista conversacional espera encontrar el significado obtenido a partir de la experiencia del entrevistado.

En este tipo de observación se verifica el proceso de categorización de los aspectos básicos de la realidad, mientras que en la observación más cercana la unicidad es el final del

proceso (Van Manen, 2003). En la segunda fase, tiene como objetivo describir el fenómeno en estudio de la manera más completa y sin prejuicios. Al respecto, Martínez (2008) señaló que en esta etapa es necesario reflejar verdaderamente la realidad vivida por cada entrevistado.

Tabla 4. Operacionalización para los instrumentos de investigación

Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems
<b>Encargados de instituciones culturales directores de cultura</b>	Corresponde a personal que ha participado en instituciones encargadas de emitir convocatorias o que ha sido jurado en convocatorias públicas.	a) Emisión b) Institución con la que participó c) Experiencia d) Consejos	Ver anexo 1 1 - 6
<b>El análisis de las principales metodologías para la creación de proyectos culturales</b>	Utilización de recursos bibliográficos adecuados para mejorar el desarrollo de un buen proyecto.	a) Conocimiento b) Análisis	Ver anexo 1 7 - 10
<b>El análisis de las principales instituciones encargadas del financiamiento</b>	Ubicación y determinación de los requisitos concretos, análisis de planes y programas de los emisores, análisis de montos de emisión.	a) Principales instituciones b) Frecuencia c) Objetivos específicos	Ver anexo 1 11 - 15
<b>Otorgamiento de estímulos económicos a artistas y creadores</b>	Selección adecuada de categorías, análisis de plan de retribución.	a) Tipos de categorías b) Retribución al estado	Ver anexo 1 16 - 21

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión de los autores del Marco Teórico

## REFERENCIAS

- Ander-Egg, E & Aguilar, M.J. (2005). *Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. (18ª ed.). Buenos Aires: Lumen/Hvmanitas.
- Bonet, L, Castañer, X & Font, J. (2001). *Gestión de proyectos culturales: Análisis de casos*. Barcelona: Ariel, S.A.
- Cerda, H. (2003). *Cómo elaborar proyectos: Diseño ejecución y evaluación de proyectos, sociales, económicos y educativos*. (4ª ed.). Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio.
- Ejea, T. (2011). *Poder y creación artística en México: Un análisis del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA)*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco.
- Fernández, N. (2002). *Manual de proyectos*. Andalucía: Junta de Andalucía, Consejería de Gobernación.
- FONCA (2020). *¿Cómo solicitar apoyo al FONCA?* Recuperado de:  
<https://fonca.cultura.gob.mx/apoyo-fonca/>
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 201-229.  
<https://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- García, C. (2016). El ABC de los proyectos culturales en *Proyectos culturales: sus configuraciones y desafíos para el cambio social*. Ciudad de México: Intersecciones
- García, C. (2006). *Cómo elaborar un proyecto cultural (y no frustrarse si no lo seleccionan)*. Ciudad de México: Conejo Nacional para la Cultura y las Artes.
- Gómez, R. (2000). *Gestión Cultural: practicas*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2019). *Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2018*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2019/OtrTemEcon/PIBEntFed2018.pdf>

Martinell, A. (2001). *Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

Orlando, M. & Ozollo, F. (2005). *Formulación de proyectos culturales*. Mendoza: Secretaría de Extensión Universitaria y del Departamento de Educación a Distancia de la Universidad Nacional de Cuyo.

*Programa de Estímulo a la Creación y Desarrollo Artístico*. (2020). Recuperado de <https://vinculacion.cultura.gob.mx/estados-y-municipios/PECDA/>

*Programa de Acciones Culturales Multilingües y Comunitarias*. (2020). Recuperado de <https://culturaspopulareseindigenas.gob.mx/index.php/programas/pacmy>

Roselló, D. (2004). *Diseño y evaluación de proyectos culturales: De la idea a la acción*. (4ª ed.) Barcelona: Ariel.

Sánchez, A. & Cháves, A.P. (2014). *Transformar la realidad social desde la cultura: planeación de proyectos culturales para el desarrollo*. Ciudad de México: Intersecciones.

## **ANEXO 1**

### **Cuestionario para personas que pretenden concursar en convocatorias públicas para la gestión de recursos económicos por medio de proyectos culturales.**

El presente tiene como objetivo resultar en una guía de preguntas que debes de realizarte previo a orientar y direccionar tu proyecto cultural.

#### **Encargados de instituciones culturales o directores de cultura**

Si tienes la facilidad de acceder a algún contacto que intervenga directamente en una dirección o secretaría de cultura o alguien que haya participado como jurado en alguna emisión pasada, considera oportuno que te responda las siguientes preguntas

1. ¿En qué periodo, convocatoria o emisión participó usted?
2. ¿Qué institución emitió la convocatoria?
3. ¿Cuál ha sido su experiencia como miembro de dicha convocatoria?
4. ¿Cuáles han sido las principales fallas que han cometido los proyectos que fueron desechados?
5. ¿Cuáles fueron los principales aciertos de los proyectos que fueron aceptados?
6. ¿Cuál sería su consejo al momento de desarrollar mi proyecto cultural?

#### **El análisis de las principales metodologías para la creación de proyectos culturales**

Ha llegado el momento del proceso de creación individual, antes de iniciar, responde las siguientes preguntas.

7. ¿Conoces el proceso adecuado para la realización de un proyecto cultural?
8. ¿Conoces las etapas o procesos de un proyecto?
9. Describe lo que a tu parecer es la diferencia entre: plan, programa, proyecto, actividad y tarea.
10. ¿Qué métodos y técnicas conoces para la elaboración de proyectos culturales?

## **El análisis de las principales instituciones encargadas del financiamiento**

1. ¿En qué modalidad de convocatoria participarás? (Federal, Estatal, Municipal)
2. ¿Sabes si la convocatoria obedece a algún programa en específico? ¿Cuál?
3. Si la respuesta es sí, ¿qué estrategia ocuparás para que tu proyecto encuadre en dicho programa?
4. ¿Con qué frecuencia se emite la misma convocatoria? (Única, semestral, anual, etcétera)
5. ¿Tus actividades coinciden con los objetivos de la convocatoria?

## **Otorgamiento de estímulos económicos a artistas y creadores**

6. ¿Cuántas categorías existen en la convocatoria que deseas participar?
7. ¿Cumples con todos los requisitos de dicha categoría?
8. ¿Reconoces a tu posible competencia?
9. En caso de reconocas a tu posible competencia, analiza tus fortalezas y debilidades y enfócate en agudizar las primeras y reforzar las segundas.
10. ¿Has analizado cuál será tu retribución al Estado?
11. ¿Has analizado los presupuestos y tus actividades cuadran con los montos otorgados?