

# **PAUTAS PARA ELABORAR UN PROYECTO CULTURAL**

**Dirección de Capacitación Cultural  
Dirección General de Vinculación Cultural  
CONACULTA**

## ÍNDICE

Prefacio	5
I. Consideraciones generales para escribir un proyecto cultural	7
1. Aunque de gran amplitud, el término cultura tiene límites	7
2. Todo proyecto debe partir de un diagnóstico cultural	8
3. Todos los detalles son importantes	11
4. La siempre deseable (y obligatoria) inclusión	12
5. Un formato no es un proyecto	14
6. La importancia del presupuesto	15
7. Incorpore sus principios éticos al proyecto	17
8. Tenga prevista rutas alternas	18
9. Incluya instrumentos de seguimiento y evaluación	20
10. Considere que el impacto social puede ser positivo, o negativo	21
11. La creatividad siempre es bienvenida en todo proyecto cultural	22
II. Consideraciones específicas para elaborar un proyecto cultural	25
1. Introducción	25
2. La redacción del proyecto	26
2.1 Elaborar un bosquejo	27
2.2 Redactar un borrador	27
2.3 La redacción definitiva	27
3. Características de los proyectos	28
3.1 Incluyentes y flexibles	30
3.2 Realistas y objetivos	30
3.3 Precisos y ordenados	31

3.4	Completos y honestos	31
3.5	Transparentes y con visión a largo plazo	32
4.	El formato de “Metodología para la integración de proyectos culturales” (Anexo 2)	33
4.1	Nombre del proyecto	33
4.2	Nombre del solicitante	34
4.3	Datos generales del representante legal del beneficiario	34
4.4	Clasificación del proyecto	35
4.5	Objetivo general	35
4.6	Objetivos específicos	37
4.7	Ejemplo de objetivo general	38
4.8	Ejemplo de objetivos específicos	38
4.9	Metas del proyecto cultural	38
4.10	Descripción del proyecto cultural	40
4.11	Cronograma de acciones para la ejecución del proyecto	42
4.12	Descripción del espacio donde se desarrollará el proyecto	43
4.13	Domicilio del espacio cultural donde se realizará el proyecto	44
4.14	Descripción del impacto cultural del proyecto	44
4.15	Población objetivo del proyecto	45
4.16	Costo total del proyecto	45
4.17	Fuentes de financiamiento	46
4.18	Esquema que se usará para comprobar las actividades realizadas	46
4.19	Anexos del proyecto	46
5.	Bibliografía	47



## PREFACIO

Durante los últimos años se aprecia un marcado interés de la sociedad civil por participar en las tareas de promoción y gestión cultural del país. Para atender estas inquietudes el Programa Anual de Proyectos de la H. Cámara de Diputados ofrece apoyos financieros a proyectos artísticos y culturales con total respeto a la libertad, y en reconocimiento al valor de las múltiples identidades que se reflejan en las culturas de México. Para presentar proyectos, recibir apoyos y comprobar los recursos recibidos, todos los postulantes deben cumplir con una serie de condiciones y apegarse a los criterios contenidos en el artículo 75 de la *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria* (LFPRH). Al momento de su inscripción deberán presentar una serie de documentos jurídicos y administrativos, con sus respectivos anexos, entre los que destaca el proyecto cultural, cuya elaboración es el tema central de este pequeño escrito, ya que luego de su registro formal, este documento será revisado por especialistas del CONACULTA con la finalidad de verificar su factibilidad y congruencia presupuestal, así como identificar las posibles debilidades que pudieran suscitar obstáculos en la ejecución, o un inadecuado ejercicio de los recursos. Las observaciones detectadas serán informadas al responsable del proyecto para su atención y corrección.

El propósito de este texto es transmitir una visión amplia y orientadora sobre una manera posible de elaborar proyectos artístico-culturales para este Programa Anual, es importante destacar que no se trata de un manual de procedimiento, ni desea sugerir una directriz unívoca, tampoco considera que el aquí planteado sea el único camino apropiado para su elaboración, ya que existen infinidad de maneras de procesarlos y cada quién establece su particular método de trabajo a partir del tema, las necesidades locales, la experiencia del autor, el tiempo disponible, la magnitud y complejidad, entre otras variables. También conviene subrayar que el seguimiento de estos contenidos no garantiza una respuesta positiva o aprobación inmediata del proyecto, aunque seguir las pautas aquí propuestas podría ayudar a ordenar las ideas, meditar, elaborar y escribir las propuestas con mayor claridad.

*Pautas para elaborar un proyecto cultural* desea ofrecer un apoyo didáctico en la empresa descrita en el título. Intenta mostrar un abanico temático de la mayoría de las cuestiones que tienen que ver con la creación, confección, dificultades y soluciones a los que se puede

enfrentar una persona, comunidad o institución que aspira a elaborar un proyecto cultural razonado y sensato. En varias ocasiones se ejemplifican casos ficticios con fines pedagógicos, cabe aclarar que éstos no agotan lo descrito pues funcionan únicamente a modo de referencias complementarias.

En caso de que el proyecto cultural plantee algo diferente a lo convencional, o sumamente especializado, es recomendable acudir a las instancias y/o especialistas para indagar si la propuesta posee las condiciones reales para su aprobación y ejecución. También es recomendable, ahora que existe la posibilidad de consultas de todo tipo en internet, acceder al tema para complementarlo por esta vía rápida y enriquecedora.

Por último conviene recordar que la destreza en la elaboración de proyectos se obtiene con la práctica, de allí que muchos avances se logran mediante el ensayo y error, se requieren de aptitud y tenacidad para trasladar las primeras ideas al papel, escribir, borrar, reelaborar, hallar nuevas variables, incorporarlas, afinar detalles, analizar y volver a escribir, todo esto sirve para cumplir con la premisa de que *todo proyecto es perfectible*.

# I.- CONSIDERACIONES GENERALES PARA ELABORAR UN PROYECTO CULTURAL

## 1. AUNQUE DE GRAN AMPLITUD, EL TÉRMINO CULTURA TIENE LÍMITES

Por su propia condición polivalente y subjetiva, la definición de cultura no resulta nada sencilla, sucede lo mismo cuando tratamos de conceptualizar la belleza, el arte, o la vida; caben todos los puntos de vista, con sus infinitas intersecciones, esto hace que el debate se vuelva interminable y las fronteras continúen muy difusas. Para abonar más a esta primera complicación, existen definiciones de la cultura desde el campo de la filosofía, la antropología, la psicología, la literatura, la historia o la política.

Desde el origen de la palabra, la metáfora estuvo implícita entre el “cultivo” de la tierra (agricultura) y el “cultivo” del espíritu humano y, extensivamente para cualquier proceso de “cultivar” (donde caben significados afines, como formación, educación, socialización, etc.) y los que se refieren al estado de lo que ha sido cultivado (representaciones sociales, mentalidades, buen gusto, acervo de conocimientos, etc.) o estados objetivos (como cuando se habla de “patrimonio artístico, de herencia o capital cultural, de instituciones culturales, o de cultura material o inmaterial).

En Europa durante el siglo XVIII la cultura se constituyó como un campo del desarrollo ético y estético del saber privilegiado, vinculado al concepto de civilización y de las “bellas artes” donde solamente las clases acomodadas tenían acceso. A principios del siglo XX fueron los antropólogos, los primeros en cuestionar y romper esta concepción elitista y restrictiva de la cultura, sustituyéndola por una “concepción total” basada en los postulados de la relatividad y universalidad de la cultura.

Desde ese punto de vista todos los pueblos, sin excepción, son portadores de cultura y deben considerarse como adultos. Sin embargo, paradójicamente el acierto de esta concepción “totalizadora” de la cultura, se convierte al mismo tiempo en su principal debilidad y fuente de limitaciones, ya que en ese universo podrían caber excesos y absurdos como hablar de la “cultura del narcotráfico”, o de “cultura de la violencia”, entre otras desmesuras.

Esta inmensa diversidad de caminos para explorar el territorio de la cultura sigue vigente y puede desalentar los intentos de una conceptualización más rigurosa. Se han escrito

numerosos libros sobre esta polivalencia semántica y sobre la querrela de las definiciones, a pesar de esto, el debate sigue abierto entre los especialistas.

Para los fines que nos ocupan, vale la pena consignar que en 1982, la UNESCO organizó en México la "Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales", donde la comunidad internacional de expertos suscribió la siguiente declaración, que puede servir de referencia para elaborar cualquier proyecto cultural:

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

Esta conceptualización de la cultura es amplia e incluyente, pero está totalmente circunscrita al ámbito de la cultura y las artes, por ello, no tendría cabida dentro del Programa Anual de Proyectos de la H. Cámara de Diputados ningún proyecto ajeno a este concepto, es decir, no se aceptan proyectos deportivos, o aquellos planteados para atender otras problemáticas como la inseguridad, o prevenir la violencia, etc., aunque tengan amplia justificación social.

## **2. TODO PROYECTO DEBE PARTIR DE UN DIAGNÓSTICO CULTURAL**

La diferencia entre un "proyecto cultural" y una "mera ocurrencia" es que el primero atiende una necesidad identificada por un diagnóstico cultural.

El término diagnóstico, proviene del griego *diagnostikós* formado por el prefijo *día* =a través y *gnosis*=conocimiento, literalmente significa: "a través del conocimiento". Esta aproximación etimológica a la palabra nos ayuda a ubicar la idea donde queremos llegar. El concepto de diagnóstico es utilizado en diferentes momentos o contextos para hacer referencia a *la caracterización de una situación, mediante el análisis de la información y la observación.*

*El diagnóstico cultural se refiere al ejercicio de conocer, a partir de recabar y analizar ciertos datos, el estado que guardan las cosas en el ámbito cultural en un lugar y momento determinados, en otras palabras, es un instrumento para conocer la realidad cultural de manera objetiva, una herramienta muy útil para caracterizar cualquier colectivo humano que nos ayuda a comprender algunas razones de su pensamiento y comportamiento. Se ha vuelto un elemento indispensable para la atención a los problemas y la correcta toma de decisiones, ya que el diagnóstico permite ubicar fortalezas, debilidades, riesgos, prioridades, etc.*

La elaboración de un diagnóstico cultural no es tarea exclusiva de los antropólogos, o los especialistas, ni resulta tan complicado realizarlo ya que cualquier persona que se lo proponga, puede hacer un diagnóstico cultural básico. La condición es que disponga de suficiente información y siga el procedimiento correcto. Los propios habitantes de la comunidad tienen muchas posibilidades de hacer diagnósticos completos y precisos, pues conocen mejor la realidad y perciben sutilezas que llevaría mucho tiempo a los ajenos comprender.

La mayoría de las veces no se requiere de un diagnóstico cultural profundo, un simple ejercicio de FODA (Fortalezas/Oportunidades/Debilidades/Amenazas) puede resultar útil para identificar el vértice de la pirámide de los problemas culturales y orientar el proyecto a su atención.

No se trata de una mera colección ociosa de datos, referencias y fechas, sino de un ejercicio para *identificar el estado que guardan las cosas en el ámbito cultural*, a partir del análisis de muchos elementos visibles y otros elementos abstractos como las tradiciones, las costumbres, o el clima político, por señalar sólo algunos.

El diagnóstico permite formarse un juicio de la situación por la que atraviesan los diversos fenómenos culturales como el patrimonio, el consumo cultural, la lectura, la formación artística o cualquier otro. Luego de ordenar la información e interpretarla se deben organizar las problemáticas detectadas por orden de prioridades.

La finalidad última del diagnóstico debe ser el conocimiento de:

- **Cuáles son los principales problemas culturales que prevalecen**, por ejemplo: pobreza de hábitos de consumo cultural, escasa oferta de formación artística, migración de creadores locales, pérdida de elementos de identidad, falta de intercambio artístico, etc.

- **Cuál es el contexto que condiciona la situación-problema estudiada.** Si obedece a falta de infraestructura, deterioro de inmuebles, falta de empleo en la localidad, conflictos políticos, inseguridad, indiferencia de las autoridades, etc.
- **Cuáles son las alternativas, los recursos y los medios disponibles para resolver estos problemas.** Apoyos institucionales, donativos, mecenazgos, campañas, colectas, premios, convocatorias, etc.
- **Qué decisiones hay que adoptar acerca de las prioridades, objetivos y estrategias de acción.** Organizar a la comunidad, capacitación a creadores, estrategias de divulgación, presentaciones artísticas, rehabilitación de espacios, etc.

Actualmente se puede acceder a muchas fuentes de información para realizar un diagnóstico cultural básico. Dependiendo de las características del proyecto se puede obtener información en la *Enciclopedia de los Municipios de México*, de la Secretaría de Gobernación en [www.e-local.gob.mx](http://www.e-local.gob.mx)

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, (INEGI) cuenta con mapas digitales, censos, conteos, datos de economía, población, hogares y viviendas, de todo el territorio nacional, a disposición en [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

El Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática ofrecen la *Cuenta Satélite de la Cultura de México, 2008-2011*, donde se pueden consultar los aportes económicos del sector cultura, los flujos generados por las actividades económicas asociadas a las prácticas culturales, el PIB de la cultura y diversos cuadros estadísticos por tipo de actividad cultural en [www.conaculta.gob.mx/PDF/PORTADA.pdf](http://www.conaculta.gob.mx/PDF/PORTADA.pdf)

El Sistema de Información Cultural (SIC) del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, ofrece la *Encuesta Nacional de Hábitos Prácticas y Consumos Culturales 2010*, el *Atlas de Infraestructura y Patrimonio Cultural de México 2010*, la *Encuesta Nacional de Lectura e información alusiva a Convocatorias, Festivales, Creadores e intérpretes, Medios, Gastronomía, Arte popular, Culturas indígenas*, entre otros, en la dirección electrónica: <http://sic.conaculta.gob.mx/>

También se puede encontrar información valiosa en Monografías, memorias, anuarios, enciclopedias, informes, estadísticas locales. Sería inadmisibles un proyecto que no contara con una numerialia básica, ya que existe una infinidad de fuentes de información accesibles.

### **3. TODOS LOS DETALLES SON IMPORTANTES**

El esfuerzo por hacer bien las cosas se refleja de muchas maneras, inclusive antes de empezar a leer un proyecto se perciben datos importantes acerca del autor, si el proyecto está correctamente presentado, si utiliza determinado tipo de letra, si las hojas están numeradas, separadas por capítulos, si contiene índice, bibliografía, gráficos, si los anexos están ordenados, etc.

La primera lectura permite identificar si el autor posee un pensamiento ordenado, si es congruente, si escribe correctamente y es capaz de “aterrizar” las ideas, si expone de manera clara lo que pretende realizar y utiliza argumentos sólidos para justificar sus propuestas, si el presupuesto está debidamente calculado y desagregado.

Existe una regla de percepción no escrita: si el proyecto inspira confianza al leerlo hace suponer que el autor será capaz de cumplir con los compromisos, o a la inversa, si no puede exponer de manera clara y puntual sus pretensiones, es muy probable que tampoco sea capaz de llevarlo a cabo correctamente.

Si el documento contiene faltas de ortografía, enmendaduras, está desorganizado, sobrado de palabras, o escrito con letra muy pequeña, con planteamientos muy elementales, es posible que las opiniones técnicas le sean desfavorables, o se emitan muchas recomendaciones para tratar de “enderezar” el proyecto, con el consecuente desgaste de tiempo y energía para todos.

La idea central de estas reflexiones es destacar el valor de la pulcritud que debe contener todo proyecto, que transmita la impresión de que su autor es una persona responsable y profesional, que toma en serio su trabajo y no se trata de un oportunista que solamente busca ganar dinero sin mucho esfuerzo, que no piensa en beneficios comunitarios sino en fomentar su propia imagen, que armó el proyecto en el último momento apostándole más a la suerte que a la formalidad.

Además de la información subjetiva que transmite, hay otras razones para cuidar el orden, por ejemplo, si las hojas no están debidamente numeradas, se corre el riesgo de la confusión, si

el proyecto se deshoja, o se altera el orden original durante la revisión, situación que puede ocurrir ya que el proyecto va a ser leído por muchas personas.

Sugerimos presentar la versión final del proyecto, debidamente corregida y revisada, se recomienda utilizar fuentes de la familia tipográfica Times, Arial, Calibri o Century, de 12 a 14 puntos. No utilice tipos de letra anticuados, o manuscritos (Comic, por ejemplo) ya que transmitiría en los mensajes cierta informalidad.

También es muy importante presentar la información de manera accesible, así, dependiendo de las características de cada proyecto, se pueden incluir gráficos, cuadros, mapas, tablas, estadísticas, fotografías, imágenes satelitales, entrevistas, o cualquier otro recurso de utilidad para transmitir datos relevantes.

Un proyecto no debe dejar ningún cabo suelto, todo debe tener correspondencia: título-objetivos-metas, presupuesto-anexos, como si estuvieran hilvanados por un hilo conductor invisible que permita a quien lo lee, comprender las ideas centrales, las acciones a desarrollar, los beneficios, los impactos y los costos de ejecución.

#### **4. LA SIEMPRE DESEABLE (y obligatoria) INCLUSIÓN**

La inclusión es un concepto utilizado en las ciencias sociales que hace referencia al proceso de integración de todos los miembros de una sociedad a la vida comunitaria, independientemente de su origen, género, religión, sexo, condición socio-económica, nivel de estudios, ideas o pensamientos. Lo opuesto sería la discriminación.

Por desconocimiento, ignorancia, o falta de sensibilidad, la intolerancia y la discriminación hacia ciertos sectores de la población llega muchas veces a niveles escandalosos y es muy probable que se trate de conductas aprendidas desde la infancia, que se vuelven costumbre con los años.

En ocasiones, los miembros de estas minorías son nombrados de maneras despectivas, tratados con indiferencia, o despotismo y en muy pocos casos se les incorpora en actividades culturales, a pesar de que muchos de ellos muestran una especial sensibilidad artística. Esta indiferencia o restricción, no solamente lesiona sus derechos, sino que pone en evidencia falta de conocimiento de la diversidad que caracteriza a la sociedad mexicana del siglo XXI y además podría estar violándose la ley.

Desde hace más de diez años fue promulgada en México la *Ley Federal para prevenir la discriminación*. Su objetivo es prevenir y eliminar todas las formas discriminatorias contra cualquier persona, así como promover la igualdad de oportunidades y de trato.

Esta ley define la discriminación como toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento, goce o ejercicio de los derechos humanos y libertades, cuando se base en uno o más de los siguientes motivos: el origen étnico o nacional, el color de piel, la cultura, el sexo, el género, la edad, las discapacidades, la condición social, económica, de salud o jurídica, la religión, la apariencia física, las características genéticas, la situación migratoria, el embarazo, la lengua, las opiniones, las preferencias sexuales, la identidad o filiación política, el estado civil, la situación familiar, las responsabilidades familiares, el idioma, los antecedentes penales o cualquier otro motivo. También se entenderá como discriminación la homofobia, misoginia, cualquier manifestación de xenofobia, segregación racial, antisemitismo, así como la discriminación racial y otras formas conexas de intolerancia.

Es importante considerar la existencia de la *Ley General de las Personas con Discapacidad* publicada en el año 2005 y creada con el objetivo de construir marcos de igualdad que permitan la plena inclusión de las personas con discapacidad y equiparar las oportunidades, en todos los ámbitos, la misma propone una serie de acciones específicas para las diferentes formas de discapacidad (sensoriales y de la comunicación, motriz, mental, múltiples, etc.) para una vida social en condiciones dignas y seguras.

La incorporación social de las personas con discapacidad a los proyectos culturales no es una tarea exclusivamente de las instituciones, debe ser un compromiso de toda la población y especialmente, de los proyectos que reciben financiamientos públicos. Hay muchas maneras de hacerlo: procurando respeto a sus espacios para estacionarse, accesos para sillas de ruedas, señalización adecuada, lugares preferentes, traductores y otras propuestas creativas para su atención.

Todo promotor y proyecto cultural deben aspirar a un mundo más equitativo y más respetuoso frente a las diferencias, por eso, bien se justifican los esfuerzos por beneficiar a todas las personas sin etiquetar a nadie, con accesos irrestrictos que permitan la participación de todos, o mejor aún, promover su incorporación ofreciéndoles todas las facilidades.

Si bien es cierto que la inclusión de personas con discapacidad no es una obligación señalada en los convenios jurídicos del Programa Anual de Proyectos Culturales de la H. Cámara de Diputados, sería deseable que todos los responsables de su elaboración mostraran su compromiso moral implementando actividades específicas para todas las personas y, bajo ninguna circunstancia, discriminar a nadie.

## **5. UN FORMATO NO ES UN PROYECTO**

El Programa Anual de Proyectos de la H. Cámara de Diputados considera al proyecto cultural, como eje central de todas sus acciones y solicita a todos los postulantes el correcto llenado del formato METODOLOGÍA PARA LA INTEGRACIÓN DE PROYECTOS CULTURALES, que incluye el nombre del proyecto, los datos del representante legal, clasificación, objetivo general, etcétera. Se trata en realidad de un “formato de vaciado” que contiene los espacios para anotar información básica y homogénea para todos los participantes. Es importante destacar que este documento debe considerarse como la versión resumida del proyecto, y no como la exposición final del mismo. El proyecto completo puede anexarse al formato.

Un proyecto es un documento mucho más amplio que desarrolla cada uno de los puntos sin restricción alguna, que permita exponer las razones para llevarlo a cabo, los diferentes procesos implicados, los antecedentes, el diagnóstico cultural, la identificación de las prioridades, la justificación, el objetivo general, los objetivos particulares, las metas que se pretenden alcanzar, los beneficios comunitarios de su implementación, los riesgos de no hacerlo, el costo que implica realizarlo, las cotizaciones de los participantes, de los servicios, de la producción de los eventos, los permisos, los derechos, las fuentes de financiamiento, las coparticipaciones, las estrategias para la difusión, las referencias bibliográficas (si las hubiera), la evaluación de las actividades, etc.

El proyecto tiene que ser un documento ordenado y objetivo que aplica una metodología en su elaboración, que incluye información real como punto de partida, que pretende solucionar algún problema, o alcanzar resultados concretos dentro de los límites de un presupuesto y tiempos predeterminados.

No existe una receta universal para su elaboración ya que cada uno atiende variables muy diferentes, por ejemplo, los proyectos de creación artística deben ser originales, creativos y personales, mientras que los proyectos de naturaleza comunitaria consideran necesidades

colectivas y, por tanto, subliman los intereses de las mayorías sobre los beneficios personales; invariablemente los contenidos de los proyectos de capacitación, serán de corte académico, con precisión respecto al número de horas y registro de asistencias; en cambio, para los proyectos de infraestructura será requisito presentar documentos especializados como títulos de propiedad, permisos, planos, cotizaciones, etc.

Aun dentro de tantas diferencias, todo proyecto bien elaborado debe coincidir en los siguientes puntos:

- Atiende una necesidad identificada en el diagnóstico cultural.
- Distingue entre las necesidades reales y las ficticias.
- Concilia intereses muy diversos para su implementación.
- Diseña las actividades y planea cada detalle con suficiente antelación.
- Distribuye las actividades y tiempos en un cronograma.
- Incorpora grandes dosis de organización y racionalidad.
- Expone de manera clara y objetiva lo que pretende realizar.
- Cuantifica en las metas, las acciones, o productos resultantes.
- Moviliza recursos humanos, técnicos y financieros.
- Cotiza cada concepto, con criterios de austeridad y transparencia.
- No realiza ningún gasto no especificado en el proyecto original.
- Cuenta con una ruta alterna para enfrentar sucesos fortuitos o imprevistos.
- Incluye instrumentos de evaluación del impacto social de sus acciones.
- Documenta y registra todas las actividades llevadas a cabo.
- Informa puntualmente los avances trimestrales y la conclusión final.
- Comprueba todos los gastos de acuerdo a los criterios establecidos.
- Reserva la información documental durante 5 años.

## **6. LA IMPORTANCIA DEL PRESUPUESTO**

El presupuesto es el plan de acción financiera requerida para cumplir las metas del proyecto, contiene el cálculo y negociación anticipada de los costos. Es un indicador fundamental para

evaluar la viabilidad, congruencia, magnitud, relación costo-beneficio, etc., por ello, será revisado cuidadosamente por los responsables de emitir una opinión técnica y será considerado como la “piedra angular” para establecer el juicio de valor referido a este rubro.

En un proyecto cultural, todas las partes son importantes, tan significativo es el título, como la justificación, los objetivos, o las metas, pero el presupuesto tiene un peso específico diferente debido a que ahí convergen la ética, la precisión, la transparencia y la racionalidad. Su análisis aporta suficientes elementos para estimar la responsabilidad de la persona, asociación, o institución que presenta el proyecto.

A todos los presupuestos se les revisa la forma y el fondo, ¿qué está cotizando?, ¿en cuánto?, ¿con cuál empresa?, ¿qué porcentaje destina a cada actividad?, ¿para qué lo requiere?, ¿es congruente con los objetivos y las metas?, ¿es sensato o desmesurado?, ¿a quién beneficia?, ¿cómo se va a comprobar ese gasto?

Existen muchas formas de elaborar y presentar un presupuesto, pero la mejor es la que detalla cada componente, precisa cada concepto, la cantidad, las unidades de medida, el precio unitario, los impuestos, el subtotal y el total. Los peores errores en un presupuesto son la *generalidad y la imprecisión*, por ejemplo: *Traslados internacionales \$ 100,000.00, Honorarios de artistas \$250,000.00, Edición de un libro \$80,000.00*, autorizar un presupuesto así sería equivalente a firmar un cheque en blanco, y un problema grave tanto para quien lo autoriza, como para el responsable de comprobar dichos gastos.

Deberían anotarse para quién serán los traslados, cuántos boletos de avión se requieren, su procedencia, el costo de cada uno, las fechas de estancia, etc.

Para el caso de los artistas, se requiere precisar a quién van a contratar, por cuánto tiempo, si se trata de un grupo, cuántos integrantes, cuánto tiempo durará su presentación, etc., por ello, es requisito anexar la cotización del artista o grupo, acompañado de su semblanza artística, elementos que permitan constatar la relación costo-calidad.

Para editar un libro sería necesario precisar el número de ejemplares, el tipo de impresión y de papel, el material de las portadas, el costo de cada ejemplar, su distribución, etc., también sería requisito anexar la autorización del dueño de los derechos de autor y la cotización de la empresa editorial.

Para las contrataciones de personal es necesario justificar por qué se requiere ese colaborador, qué actividades realizará, su nivel de responsabilidad en el proyecto, el tiempo que dedicará a esas actividades, su formación y experiencia, mismas que habrán de

documentarse en una semblanza curricular. Esto aplica para todas las personas que recibirán alguna remuneración con el financiamiento federal. El análisis de esa información servirá para estimar los pagos que recibirá por honorarios. Sin estas consideraciones no sería posible justificar estos últimos.

La contratación de servicios requiere precisar todos los detalles, el número de sillas, mesas, micrófonos, bocinas, pantallas, etc.; especificando si se van a rentar, por cuánto tiempo, o si se trata de adquisiciones, en tal circunstancia, deberá señalarse el destino final de esos equipos. En todos los casos es obligación estimar los costos por compras al mayoreo, y anexar la cotización respectiva de la empresa que proporcionará los servicios.

Hay muchos gastos que por ley (y por sentido común) son improcedentes, como *gastos de representación, regalos a los participantes, bebidas alcohólicas, propinas, gastos extras, imprevistos, etc.* Tampoco procede ningún tipo de *compensaciones al personal, o pagos a funcionarios*, aunque tengan participación activa en el proyecto.

Por último, conviene recordar que el origen de estos recursos es producto de los impuestos de la Nación y, por tanto, la aplicación de éstos deberá seguir criterios de *objetividad, equidad, transparencia, publicidad, selectividad y temporalidad* señalados en el artículo 75 de la *Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria*. También vale considerar que dichos recursos, su característica federal y por tanto estarán sujetos a disposiciones generales aplicables, así como a auditorías y comprobaciones posteriores.

## **7. INCORPORA SUS PRINCIPIOS ÉTICOS AL PROYECTO**

Muchas personas confían en que todo salga bien en el proyecto, los Diputados que autorizaron su incorporación al Programa Anual de Cultura y gestionaron recursos federales para apoyarlo, los funcionarios del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes que revisaron el proyecto e hicieron lo posible por mejorarlo, los creadores artísticos, conferencistas, técnicos, promotores y demás profesionales que van a participar, también las autoridades estatales y municipales desearán que el proyecto culmine con éxito, pero es la comunidad, la ciudadanía, los habitantes del barrio o la ciudad (y el país entero), quienes tienen la esperanza de que la inversión que se realiza en el desarrollo cultural tenga el impacto positivo que se espera, mediante proyectos bien elaborados, trascendentes, honestos y transparentes.

Ningún proyecto tiene la garantía del éxito y existen muchas variables que pueden llevarlo a incumplir con las expectativas planteadas, pero sería muy lamentable para todos, que las cosas salgan mal por la falta de previsión, de profesionalismo, o por corrupción. Los errores, grandes y pequeños, propiciados por falta de principios éticos no solamente causarán vergüenza al descubrirse, sino que permanecerán indelebles en la memoria colectiva y los protagonistas de tales hechos tendrán el desprestigio como pago seguro al quebranto de los códigos morales y legales vigentes en nuestra sociedad.

La deshonestidad y la mentira podrían encontrar espacios propicios en cualquier renglón del proyecto, en las cotizaciones, el presupuesto, los gastos, el informe, los contratos, las facturas, etc., también en acciones no escritas como buscar prebendas, regalías, lucimiento personal, beneficios de índole política, familiar o económica, todas estas acciones serían igualmente censurables. El responsable del proyecto deberá enfrentar muchas formas de halago y adulación para persuadir sus decisiones a favor de terceros y serán sus principios éticos su mayor salvaguarda, aunque, desde luego, también existen diversos mecanismos administrativos de control y auditoría diseñados para detectar las irregularidades en todos los tramos del proyecto. Por tanto, es muy probable que desde la primera revisión, inclusive antes de su autorización, algunas cifras causen desconfianza y resquemor.

La suspicacia se presenta en toda contratación elevada, en reportes engrandecidos, gastos innecesarios, objetivos y metas inalcanzables, presupuestos voraces, sueldos desmesurados, contrataciones injustificadas, adquisiciones no autorizadas, discrecionalidad en los proveedores, etc. La única manera de evitar el recelo es apegarse a la verdad, que prive la sensatez en todas las etapas del proyecto, evitar la improvisación, conducirse con rectitud, buscar colaboradores idóneos, proveedores confiables y hacer de la honestidad un hábito, sin perder de vista en ningún momento que el *leitmotiv*, o tema recurrente de cualquier proyecto debe ser el impulso al desarrollo cultural del país.

Todos los responsables de proyectos enfrentan día a día decisiones a menudo difíciles y complejas, donde entran en juego el bienestar y la satisfacción de muchas personas, en sus juicios cotidianos y en aquello que eligen construyen, o consolidan su prestigio como promotores culturales profesionales y cabales, pero también pueden tejer su deshonor y demérito seducidos por impulsos negativos personalistas, o egocéntricos.

## **8. TENGA PREVISTAS RUTAS ALTERNAS**

Un proyecto cultural es un conjunto complejo-integral-funcional que requiere de constantes ajustes debido al entramado subjetivo que lo sostiene y a la maraña de rutas que debe seguir para cumplir con sus objetivos y metas, por eso, casi ningún proyecto se desarrolla exactamente como había sido planeado y, por la misma razón, todos deberían tener un plan alternativo para enfrentar las contingencias inesperadas.

Es muy difícil dar certeza a variables climáticas como lluvia, heladas, polvaredas, frío, o calor excesivo que pueden aparecer el día que se realizará la actividad central del proyecto, pero sí se puede (y debe) considerar qué hacer en caso de que suceda. No es un hecho sin precedentes la cancelación a última hora, del grupo artístico primordial del evento, o que se enfermó el conferencista principal, o que las autoridades negaron el permiso para utilizar algún espacio público. Pueden surgir factores inesperados de índole política, o una huelga, o una contingencia sanitaria, o falta de suministro de materiales, o la ausencia de energía eléctrica, o del agua en los baños, etc., etc. La lista de imprevistos que pueden arruinar meses de planeación y trabajo puede ser infinita.

La mayoría de los promotores, organizadores de festivales, gestores, o funcionarios culturales tienen en su haber más de una anécdota relacionada con sorprendentes imprevistos en el desarrollo de proyectos atípicos, algunas circunstancias tuvieron final feliz, pero otras causaron quebrantos lamentables.

Todos los responsables de elaborar y ejecutar el proyecto deberían detenerse un momento para revisar los nodos frágiles, los riesgos, los márgenes de error, los aspectos inseguros, o los posibles conflictos. Este ejercicio prospectivo de imágenes negativas puede dar la clave para identificarlas objetivamente, poder prevenirlas o atajarlas a tiempo, también resulta muy útil para construir exitosamente el “Plan B”, que podría salvar al proyecto de la ruina.

Por lógica probabilística, a mayor magnitud del proyecto, mayor cantidad de riesgos, y aunque sabemos que muchos de ellos son ajenos a la voluntad humana, es responsabilidad de los organizadores identificar los hilos delgados por donde pueden surgir los problemas y actuar con oportunidad.

Hace algunos años era impensable suponer que acudir a un evento cultural pudiera representar algún riesgo, hoy todos debemos lidiar con la inseguridad en cualquier sitio y es obligación legal de los organizadores reducirla al mínimo, la mejor manera de hacerlo es

solicitar asesoría a los expertos y cumplir con la reglamentación institucional de protección civil, seguridad pública, bomberos, etc.

A pesar de que no es lo mismo organizar la presentación de un libro, o una exposición en alguna galería, que llevar a cabo un festival artístico de gran magnitud en un espacio público, toda proporción guardada, ambos deberían identificar sus variables de riesgo y construir sus propios planes de contingencia.

No es necesario que lo describa en el proyecto, pero sí es importante que lo tenga, cuando menos en la mente, para actuar de manera conducente, si aparecen imprevistos.

## **9. INCLUYA INSTRUMENTOS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

A pesar de que la expresión dual «seguimiento y evaluación» tiende a ser tratada como una sola, en realidad, alude a dos conjuntos de actividades distintas que están relacionadas entre sí, pero no son idénticas y ambas son muy importantes para cualquier proyecto cultural.

El seguimiento consiste en el análisis y recopilación sistemática de información y resultados parciales a medida que avanza un proyecto con el objetivo de mejorarlo y de mantener la calidad de las acciones programadas para detectar oportunamente las desviaciones al trazo original que pudieran ser inadecuadas o adversas, no hay que acudir a la simple intuición o corazonada. También permite un mejor control de los asuntos financieros.

La evaluación por su parte, radica en la comparación de los logros reales contra los previstos en los objetivos y las metas, lo que se ha conseguido verdaderamente y cómo se ha logrado. Ambas acciones aplican durante el desarrollo del proyecto para mejorar las estrategias o las acciones y hacer los ajustes necesarios, aunque también puede realizarse en el momento de la conclusión de las acciones, para hacer el balance de lo planeado vs. lo logrado a manera de retroalimentación. El seguimiento y la evaluación comparten una misma orientación, ambas permiten aprender y las dos dependen del suministro de información para funcionar.

Todo proyecto debería medir tanto el impacto de los esfuerzos como de la inversión realizada. Sabemos que no existe un proyecto cultural igual al otro, por tanto, cada uno deberá establecer sus herramientas y metodología para recoger y procesar la información; dependiendo del caso, puede realizarse diariamente, al inicio de las actividades, o hasta la conclusión del proyecto. Toda evaluación requiere de un referente y el punto de partida debe

ser la estimación inicial de las condiciones prevalentes antes del desarrollo del proyecto, y el estado que guardan las cosas al término de las acciones, una especie de “antes y después”. Las formas de seguimiento y evaluación son muy diversas y no existe una modalidad mejor que otra pues depende de cada proyecto y de la profundidad requerida.

Pueden apegarse a métodos preestablecidos como el Enfoque de Marco Lógico (EML) que incluye una matriz del mismo nombre, que analiza los insumos, actividades, costos y resultados, causas que desagrega y permiten analizar a fondo cada problema. Esta metodología es utilizada actualmente por muchas agencias de cooperación internacional. Se trata de un instrumento útil para que el equipo involucrado en un proyecto llegue a un consenso sobre la concepción general del mismo, las estrategias y posibles problemas durante su ejecución. Otra herramienta útil es el llamado *Tablero de control* cuyo objetivo y utilidad básica es el monitoreo permanente de las acciones para identificar con oportunidad cualquier problema, como una herramienta que proporciona indicadores y en su caso, luces y alarmas frente a ciertas situaciones o acciones.

Una encuesta bien diseñada permitirá a los responsables del proyecto conocer el nivel de satisfacción de los usuarios, o las motivaciones que tuvieron para asistir, por ejemplo, al evento, o cómo se enteraron de la actividad, qué opinión tienen de los contenidos o de la organización, su apreciación sobre la calidad de los participantes, o la accesibilidad, o la atención, etc. Toda esta información será de utilidad para implementar el desarrollo de nuevos públicos, detectar problemas, corregir errores, mejorar la difusión, etc.

## **10. CONSIDERE QUE EL IMPACTO SOCIAL PUEDE SER POSITIVO, O NEGATIVO**

La finalidad del Programa Anual de Proyectos de la H. Cámara de Diputados es contribuir al desarrollo cultural de nuestro país mediante el financiamiento directo de iniciativas de diversas instituciones y de la sociedad civil, mismas que buscan beneficiar a la mayor cantidad de personas, por eso, es una obligación que todos los proyectos antepongan el bien común por sobre todas las cosas.

La noción de impacto social hace referencia a todos los efectos (positivos y negativos), directos o indirectos, que tienen en los individuos o en la vida comunitaria las acciones procedentes del exterior. Es muy probable que los responsables de elaborar un proyecto

cultural piensen únicamente en el lado positivo de las acciones y pongan énfasis en los beneficios que tendrán los ciudadanos o la comunidad, pero deben considerar que, también en ocasiones, los efectos pueden ser contraproducentes y causar muchos estropicios, o inconvenientes ya que el discurso y la realidad a veces están divorciados. Por ejemplo, un proyecto de turismo cultural que sin duda traerá beneficios económicos, fuentes de empleo, oportunidades de negocios, etc. también es posible que introduzca modificaciones importantes a las costumbres locales, aumento del costo de la vida, segregación social, congestión vehicular, etc. Existen proyectos que han causado más problemas que beneficios, por eso, es importante que se analicen las dos caras de la moneda, antes de proponerlos. Otro ejemplo: una comunidad acostumbrada a comer alimentos cultivados directamente por ellos y de manera natural, puede cambiar sus hábitos cuando se introducen otros ingredientes y formas rápidas de preparar las comidas. No todas las culturas tienen la misma fortaleza y capacidad psicológica, para enfrentar alternativas diferentes, hay algunas más tolerantes que otras, unas que mantienen su dignidad y decoro frente a distintas formas de vida; sin embargo, existen otras que pierden sus elementos de identidad con asombrosa rapidez. Aunque todos sabemos que es muy difícil escapar a los procesos propios de la globalización, en cambio, sí es posible crear un equilibrio ante las influencias externas.

Otro caso: la mayoría de las fiestas patronales tienen su propia dinámica y organización tradicionales y un proyecto para “revitalizarlas”, o tratar de hacerlas “más vistosas” para los turistas, podrían alterar su contexto, cambiar sus pautas, o inclusive teatralizar sus personajes fundamentales, lo que terminaría por convertir en mercancía sus tradiciones; sin embargo, ese mismo proyecto con una adecuada gestión y dirección, podría estimular el interés de los vecinos en su propia cultura, hacerlos sentir atraídos por sus tradiciones, costumbres y patrimonio, dinamizando de este modo la cultura de todo el pueblo.

Existen variadas razones para vincular a la sociedad civil en los proyectos, se espera que sean los propios ciudadanos los que decidan, aquellos que se interesen y trabajen en los proyectos para sus comunidades, las propuestas venidas del exterior sin los debidos consensos, pueden dar como resultado enormes fracasos.

## **11. LA CREATIVIDAD SIEMPRE ES BIENVENIDA EN TODO PROYECTO CULTURAL**

Eso que los investigadores del pensamiento humano han llamado *inteligencia creativa*, *pensamiento lateral*, *divergente*, *intuitivo* o simplemente “opuesto a la lógica formal” resulta fundamental en las profesiones de carácter creativo como las que realizan los diseñadores, publicistas, o inventores, aunque también se agradece en cualquier actividad profesional, y particularmente en los proyectos culturales.

Se conoce como *pensamiento lineal o vertical*, a la manera tradicional de pensar, es decir, aquella que se desarrolla generalmente durante la época escolar y en donde se aplica la lógica de manera directa y progresiva. El hemisferio izquierdo del cerebro humano es el responsable de razonar en forma secuencial (siguiendo un esquema fijo) y temporal, permitiéndonos llegar a conclusiones sin tener que evaluar las estrategias posibles para resolver determinados problemas. Este tipo de pensamiento sigue una dirección recta, y por lo general, se emplea en cuestiones de índole técnica y científica, y en menor grado, en situaciones de la vida cotidiana.

Por el contrario, el llamado *pensamiento lateral* se desarrolla en el hemisferio derecho del cerebro, funciona con analogías, es atemporal y no sigue una secuencia, es decir, no emplea un esquema predeterminado para llegar a la solución de una dificultad o problema. Si bien a la hora de concebir nuevas alternativas, el principal obstáculo es la necesidad de que todas las fases del pensamiento sean correctas y organizadas. Este tipo de pensamiento es esencial para el desarrollo de la creatividad y el ingenio, por lo tanto, es de gran importancia estimularlo mediante juegos o ejercicios creativos.

Si planeamos sólo a través de lo conocido, lo seguro, lo lineal es posible que hayamos elegido un lugar excesivamente cómodo de donde partir pues estaríamos analizando las cosas a través de prismas convencionales, que no solamente no requieren mayor esfuerzo sino que, al seguir patrones tradicionales, todas las cosas terminan por aceptarse tal y como “*deben ser*”, sin buscar opciones distintas y mejores a las ya establecidas.

Esta especie de “pereza mental” se refleja en muchos proyectos culturales que contienen propuestas elementales, excesivamente sintéticas, o muy gastadas, pues revisan los mismos temas, con idénticas soluciones, o de manera descarada, copian lo preparado por otros. En la promoción cultural en México esta situación es tan común como lamentable y desde hace décadas se reciclan ideas parecidas, con similares propuestas, se organizan muchos eventos, Encuentros, Congresos, Festivales, Ferias, etc. que son casi iguales unos a otros. Existe una ausencia de frescura y de propuestas originales en el ambiente, y muy de vez en cuando

aparecen nuevas formas de promoción de la cultura, falta audacia, arrojo, donde la impronta del ingenio, o la intrepidez del autor se hagan presentes.

No se trata de revolucionar el mundo de la promoción cultural con ideas extraordinarias en cada propuesta, sino de esforzarse por buscar opciones distintas a las ya existentes, con otras herramientas, enfoques o estilos, para ello es necesario revisar lo hecho hasta el momento, ayuda mucho recorrer las comunidades donde se realizará el proyecto, platicar con la gente, visitar museos, galerías, librerías, espacios públicos, y todas las muchas otras formas de mantenerse actualizado en el mundo de la cultura. Pregúntese qué ofrece su proyecto que seguramente no están ofreciendo otros y trate de sacarle partido a las ventajas.

## II. CONSIDERACIONES ESPECÍFICAS PARA ELABORAR UN PROYECTO CULTURAL

### 1.- INTRODUCCIÓN

La palabra *proyecto* procede del latín *proiectum*, “algo arrojado hacia adelante”. *pro*: hacia, *iacere*, arrojar. Alude a la representación en perspectiva de una idea o concepto, el término se refiere a: *un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se llevan a cabo con el fin de realizar determinados productos o servicios, capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas*. Se trata pues, de una secuencia ordenada, o premeditada para realizar algo o ejecutar una obra o acción dentro de los límites de un presupuesto y periodo determinados.

No existe una receta o pauta universal para todos los proyectos. Por la naturaleza de sus contenidos, los proyectos culturales suelen ser muy diferentes entre sí y pueden variar por muchas razones. Por eso en su elaboración, cada quien establece su método de trabajo a partir de las necesidades, el recurso aprobado, la experiencia, los tiempos disponibles, la eficacia del equipo de colaboradores, etc. También resulta fundamental la magnitud y complejidad del proyecto que se pretende realizar.

La historia nos confirma que los grandes avances de la humanidad se han dado en la medida en que se plantean las preguntas correctas, por eso, sugerimos que la manera de *empezar a hilvanar las ideas* y a ordenar el trabajo es contestar a las interrogantes clave de todo proyecto: *¿Desde cuándo?, ¿Por qué?, ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Con qué?, ¿Hasta dónde? y ¿Cuánto?*

La respuesta adecuada a esas preguntas no sólo ayuda a clarificar el proyecto, sino que permite iniciar la planeación del proceso, como se aprecia en el siguiente cuadro:

INTERROGANTE CLAVE	FASE DEL PROCESO
--------------------	------------------

¿Desde cuándo?	Antecedentes.
¿Por qué?	Justificación.
¿Qué?	Objetivos generales, objetivos específicos.
¿Hasta dónde?	Metas.
¿Quién?	Participantes y beneficiarios.
¿Dónde?	Ubicación y contexto.
¿Cuándo?	Actividades y cronograma.
¿Cómo?	Estrategias y procedimientos.
¿Con qué?	Recursos humanos, financieros y técnicos.
¿Cuánto?	Presupuesto.

Es importante que las respuestas se expresen sin perder de vista los beneficios colectivos que persigue todo proyecto, incorporando el contexto social, político y cultural prevalente en el lugar donde se llevará a cabo, que pudiera facilitar, o dificultar su desarrollo.

No se elaboran proyectos ni se redactan documentos sólo con *buenas intenciones* sino para llevarlos a buen fin y lograr una mayor articulación e integración entre la formulación del proyecto y las metas, es necesario dejar a un lado las ideas obsoletas o manidas para generar ideas novedosas o propuestas audaces y, cuando sea necesario, nuevos modelos de actuar para enfrentar los problemas a resolver de manera creativa.

## 2.- LA REDACCIÓN DEL PROYECTO

Saber redactar es importante para quien ejerce el oficio de gestor o promotor cultural, ya que todos los proyectos son revisados de acuerdo con los contenidos escritos y, por ello, la calidad de la redacción (entre otras cosas) puede orientar la decisión para apoyar o no, determinadas propuestas.

Para la gran mayoría de las personas la redacción sigue siendo un *oficio misterioso*, que carece de tradición didáctica y muchos se enfrentan al papel en blanco, sin trabajos previos de escritura. Casi fatalmente una enorme cantidad de promotores o creadores artísticos literalmente *no saben escribir* y además no tienen el hábito de la lectura. Esa doble condición desventajosa de autodidacta y debutante explica por qué muchos proyectos, con propuestas

interesantes, creativas o novedosas, pero expresadas de manera incorrecta, no reciben los apoyos que deberían.

*Redactar* etimológicamente significa compilar o poner en orden. En sentido preciso, consiste en expresar por escrito los pensamientos o conocimientos ordenados con anterioridad, esto es muy importante ya que antes de intentar escribir, debe tenerse muy claro (al menos en la mente), lo que se piensa hacer.

## **2.1. Elaborar un bosquejo**

El bosquejo es un primer abordaje del problema que se pretende atender, a grandes rasgos, tal como si fueran los primeros trazos de un dibujo, se trata de no detenerse en detalles, un acercamiento que permita plasmar una visión general de lo que se piensa realizar. En sentido figurado, un bosquejo es como el conjunto de ideas básicas, a las que se irán añadiendo paulatinamente nuevos enfoques e información cada vez más precisa. El bosquejo es muy importante ya que representa el núcleo y las diferentes rutas por donde se irá transitando. Por ello, se requiere meditar bien esas primeras ideas, organizar los pensamientos, hacer algunas cuentas, medir las fuerzas y evaluar la pertinencia y la viabilidad desde diversos puntos de vista. No dude en desechar el primer boceto si no satisface las expectativas, después de todo es sólo un conjunto de ideas preliminares. Otras veces la idea de proyecto es tan clara, y ha sido tan acariciada, que hasta resulta innecesario escribir el bosquejo.

## **2.2. Redactar un borrador**

Una vez terminado el bosquejo es necesario revisarlo, corregirlo y meditarlo las veces que sea necesario antes de escribir el texto definitivo. Es posible que conforme se elabora el borrador realicen cambios para reorientar partes del proyecto, o suprimir, o añadir una parte que no se consideró con anterioridad. Un borrador es precisamente eso, un escrito con *borriones* es decir, con muchísimas correcciones, rectificaciones, añadidos, tachaduras y enmendaduras. Es frecuente que se desechen muchas hojas de papel buscando las ideas verdaderamente valiosas.

## **2.3. La redacción definitiva**

Antes de proceder a la redacción definitiva es necesario tener a mano un diccionario y consultar los términos donde se tenga duda de la ortografía o el sentido de cada palabra, aquí ayuda mucho el oficio y la experiencia. Es bien sabido que escribir bien no depende sólo del empleo apropiado de la gramática, sino de la maestría en el conocimiento y uso de la lengua. La redacción definitiva deberá construirse con frases coherentes y legibles, además, siempre deberá acompañarse por la inevitable corrección ortográfica. Es conveniente que surjan dudas, ya que éstas propician su afinación. A menos que estemos absolutamente seguros de algo, la reflexión servirá para precisar aspectos que no habían sido lo suficientemente claros, lo cual redundará en una mejor comprensión del concepto original.

Se deben elegir palabras que entiendan todos y no solamente los expertos en la materia, formular oraciones relativamente cortas y separadas, conviene usar la voz activa en vez de pasiva. En lo posible utilizar un lenguaje dinámico y colorido, finalmente es necesario pulir la redacción, es decir, cambiar una palabra o una frase para hacer que cualquier lector comprenda lo que el proyecto expresa. Un texto bien redactado debe captar y mantener la atención del lector desde la primera frase.

La mayoría de los Programas federales que impulsan el desarrollo cultural permiten que los proyectos reciban apoyos financieros adicionales procedentes de la sociedad civil, o de otras instituciones; por ello, hay que disponer de la mayor información posible, para ajustarlos a los diversos escenarios que plantea la búsqueda de otras fuentes de financiamiento. No olvidar que cada patrocinador requiere distintos niveles de información. Mientras a algunos les satisface la información concisa y breve, otros la solicitan amplia y detallada. Por eso, el bosquejo general debe contener toda la información posible, para después poder editarlo y ajustarlo a diversas necesidades. También resulta útil procesar el proyecto a manera de *resumen ejecutivo* en, máximo, una cuartilla y tener siempre disponibles, suficientes copias. No olvidar que este documento servirá para llenar el formato conocido como Anexo 2.

Una última recomendación menor, pero muy importante, es que *todas* las páginas del proyecto deberán estar enumeradas, este simple detalle podría evitar retrasos o accidentes.

### **3.- CARACTERÍSTICAS DE LOS PROYECTOS**

Elaborar un proyecto es algo mucho más complejo que redactar un documento o llenar una serie de formatos, es *planear y ordenar diversas actividades* que deberán realizarse para concretar aquello que algún día fue sólo una idea. En otras palabras: *Es pensar y construir una parte del futuro*. El propósito intrínseco de todo proyecto cultural, aun dentro del rango de subjetividad que maneja el adjetivo “cultural” debe ser *alcanzar resultados concretos y beneficios comunes*, de acuerdo con los objetivos y metas previstos en su diseño.

La finalidad del Programa Anual de Proyectos de la H. Cámara de Diputados es contribuir al desarrollo cultural y atender las innumerables necesidades que tiene nuestro país en materia de cultura, por eso, su espectro también es muy diverso como la remodelación o el equipamiento de espacios culturales, de bibliotecas, museos, salas de conciertos, formación de bandas, dotación de instrumentos musicales, capacitación a creadores artísticos y promotores culturales, talleres de iniciación artística, ediciones discográficas, montaje de exposiciones, preservación de documentos y tradiciones locales, organización de festivales, presentación de artistas, atención a públicos específicos, rescate de archivos documentales o fotográficos, publicación de textos, fomento a la creación literaria, investigaciones sobre gastronomía y temas afines, fomento a la lectura, edición de libros en lenguas indígenas, creación de nuevos públicos, etc.

Estos apoyos deben reflejarse con la generación de bienes duraderos, con preferencia sobre los efímeros, esto sólo podrá lograrse mediante el financiamiento de proyectos *sensatos, completos y factibles*, entre otras condiciones. El término *sensato* se refiere a la cordura, al buen juicio y la prudencia, es decir, que no se trate de meras ocurrencias, o ideas disparatadas que obedecen a intereses ajenos, sino que vayan de la mano con la razón y el sentido común. Que tengan como punto de partida la atención a problemáticas detectadas en el diagnóstico cultural previo.

Que sean *completos* se refiere a que incluyan *absolutamente toda* la información que la H. Cámara de Diputados, el Programa Anual de Proyectos, o el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes requieran para evaluarlos y emitir la opinión técnica correspondiente, esto parece muy elemental; sin embargo, existe un alto porcentaje de proyectos con opiniones desfavorables, por esta causa, es decir, porque no incluyeron la semblanza curricular, o las cotizaciones, o los permisos, o las licencias, u otros documentos importantes.

La *factibilidad* implica que el proyecto sea posible de realizar, que resulte viable, que tenga los pies en la tierra, que el presupuesto disponible no quede corto, o sea excesivo, que las metas

no resulten inalcanzables. Existen proyectos que, por suponer que así lograrán mayores apoyos, pretenden metas tan ambiciosas, que en la realidad resultan imposibles de alcanzar. El proyecto será mejor en la medida que cumpla con el mayor número de las siguientes características:

### **3.1. Incluyentes y flexibles.**

En todo momento deponer conveniencias personales e incorporar en los beneficios a la mayor parte de la comunidad que le sea posible, sin olvidar aquellos que por discapacidad, migración, reclusión, marginación o situación especial se encuentren en condiciones de desventaja en relación con el resto de la sociedad, como grupos de la tercera edad, o grupos específicos, etc. También es importante recordar que por ley, los subsidios tienen a la población marginada como una prioridad. En otras palabras, sacrificar lo superfluo en aras de beneficios colectivos, sin menoscabo de nadie.

*La flexibilidad* es la actitud requerida para modificar criterios y objetivos que permitan al responsable del proyecto responder a los desafíos de una sociedad cambiante. La condición dinámica de la cultura obliga a todos los promotores a desarrollar la capacidad para adaptar el proyecto a diferentes escenarios, sin modificar las metas. Se requiere una actitud positiva que transforme en desafíos los avatares que todos los proyectos contienen de manera implícita. Tener en cuenta que, a veces, la realidad es obstinada y cambiante, mucho más de lo que uno se imagina al iniciar un proyecto. Salvo los proyectos de infraestructura y aquellos matemáticamente precisos, existen otros de contenidos subjetivos que pudieran requerir ajustes durante su desarrollo por situaciones imponderables.

### **3.2. Realistas y objetivos.**

Que expongan con *toda claridad* un problema concreto, o una necesidad colectiva, junto con una propuesta idónea para su atención dentro de los límites de la factibilidad. Los huicholes dicen que: *hay que aprender a ver*, y aquí, aplica esta sentencia con plena cabalidad. No es fácil discernir sobre las necesidades auténticas y las aparentes, nunca confundir el vértice con la base de la pirámide. No tergiversar las verdaderas necesidades con los anhelos, o las

ensoñaciones del autor. Por ejemplo, un proyecto que pretende como objetivo: *Realizar un gran festival artístico internacional en la plaza principal de la ciudad para atraer el turismo e impulsar la economía local*. Si el lugar no cuenta con la infraestructura necesaria (foros, auditorio, accesos, señalizaciones, seguridad, etc.) o no tiene la licencia municipal correspondiente, o no están previstas en el proyecto las estrategias para la difusión masiva a nivel regional o nacional, es probable que la inversión del magno festival sea una mala idea.

### **3.3. Precisos y ordenados.**

Que expresen lo que pretenden realizar en términos concretos y puntuales, a partir de análisis muy cuidadosos de cada término utilizado (y no como una exposición de buenos propósitos). Ningún proyecto debe plantearse a partir de supuestos, de elementos frágiles, o de interpretaciones parciales de los fenómenos culturales. Es muy común que algunos proyectos traten de justificarse con argumentos de dudosa certeza: Por ejemplo: *Organizar un encuentro de Bandas de Rock para evitar el alcoholismo y la inseguridad en el barrio...* Si bien es cierto que algunas actividades culturales, o artísticas, podrían contribuir a desalentar las adicciones o a contrarrestar la inseguridad, es una afirmación muy superficial y temeraria, ya que todos sabemos que en el origen de estos problemas intervienen factores muy diversos.

Otro error frecuente es suponer que, *de manera automática*, habrá una respuesta inmediata y nutrida participación de la ciudadanía en el proyecto, o que todo el mundo aportará trabajo, recursos, o que acudirá puntualmente a las invitaciones y la realidad puede ser muy diferente (e ingrata). Además de la decepción para el organizador, la inversión financiera corre el riesgo de irse a la basura. Por ello, se debe calcular con precisión la capacidad de convocatoria del proyecto y no crearse falsas expectativas.

Todo proyecto debe seguir una secuencia lógica en la planeación y realización de las actividades, para no perder el hilo es necesario seguir al pie de la letra el cronograma de actividades que puede organizarse de muchas maneras: por números, por letra, por día, semana o mes.

### **3.4. Completos y honestos.**

Lo que implica señalar *todos* los factores internos y externos involucrados en él, midiendo, en lo posible, el impacto social, las ventajas comunitarias, o las implicaciones venturosas del

proyecto; pero también es necesario considerar *los riesgos* que pudiera tener llevarlo a cabo, aunque estos factores no sean sujetos de control por los responsables del proyecto, tales como factores ambientales: lluvias, huracanes; el clima político, aspectos de la seguridad, posibles percepciones negativas, etc., es decir, que no disfracen la realidad, ni encubran los daños, o incluso los beneficios a terceros, directos o indirectos, que resulten de su realización.

Todos sabemos que la *honestidad* es un valor que tiene que ver con la ética, la rectitud, la decencia, el decoro, la justicia y también con el uso responsable de los recursos públicos, por lo que es obligación de todos observarla, además, siempre será mejor identificar y exponer las posibles dificultades, que soslayarlas, minimizarlas u ocultarlas.

La manera como se presenta el presupuesto es uno de los termómetros fieles para medir este asunto de la honestidad, cuando se cotizan materiales y servicios con precios exagerados, se asignan sueldos desmesurados para el organizador y sus innumerables colaboradores, o se contemplan gastos a todas luces innecesarios y superfluos.

### **3.5. Transparentes y con visión a largo plazo.**

La sociedad actual demanda el uso responsable de los recursos con aprovechamiento óptimo de energía. Esto es, que toda la información inherente al proyecto esté disponible para que pueda ser revisado por cualquier persona. Por ello es una obligación que todos los proyectos contengan la documentación requerida en su momento, (cotizaciones, licencias, facturas, comprobantes, registros, etc.) lo más completa posible, y *probar con evidencias* (fotografías, videos, testimonios, notas periodísticas, etc.) todo el proceso y desarrollo del proyecto. Tomar en cuenta que el acceso a la información y la rendición de cuentas son estrategias impulsadas por los tres órdenes de gobierno y en cualquier momento pueden revisarse, o pedir información puntual sobre los gastos realizados. Es una obligación para el responsable y representante legal, guardar la documentación por 5 años para aclaraciones posteriores, tal y como marca la ley.

Todos los proyectos deben plantearse para atender, no sólo la dinámica presente e inmediata de los procesos del desarrollo cultural, sino también las implicaciones y escenarios que plantea su desenvolvimiento en el mediano y largo plazo. Sabemos que no es posible garantizar el financiamiento futuro de ningún proyecto, por eso, deben construirse los escenarios para la auto sustentabilidad, los financiamientos alternos, u otras opciones, como por ejemplo,

comercializar sus productos, transformarse en pequeña empresa, y la siempre deseable apropiación del proyecto por la propia comunidad.

#### **4.- EL FORMATO DE “METODOLOGIA PARA LA INTEGRACION DE PROYECTOS CULTURALES” (ANEXO 2).**

Aunque el orden puede variar de un año a otro, en términos generales, estos son los contenidos que debe tener cualquier proyecto del Programa Anual de Proyectos de la H. Cámara de Diputados.

<b>1.- NOMBRE DEL PROYECTO</b>	Anotar el nombre del proyecto que deberá corresponder con el señalado en el presupuesto de egresos de la federación.
--------------------------------	--

#### **Comentarios:**

El nombre deberá transcribirse exactamente como aparece publicado en el Programa de Egresos de la Federación (PEF), inclusive si tuviese algún error ortográfico, ya que el título del proyecto es inamovible una vez anunciado en el *Diario Oficial*.

El título o nombre, es importante debido a que revela datos esenciales acerca de quien escribe el proyecto, entre ellos, su capacidad de síntesis, grado de objetividad, o nivel de creatividad, por eso, es importante detenerse a reflexionar sobre este asunto y elegir el nombre más adecuado para denominar al proyecto, ya que no es un asunto menor.

Para el Programa Anual de Proyectos de la H. Cámara de Diputados sería deseable que los proyectos tengan títulos *concisos y descriptivos de los contenidos*, que permitan inferir sus

contenidos con facilidad, es decir, si el proyecto consiste en “Organizar una Feria Internacional del Libro Infantil”, por ejemplo, entonces el título debe aludir precisamente a estas actividades. Esta precisión favorece una mejor comprensión al momento de la revisión de los contenidos, además de permitir una rápida clasificación administrativa, por campo temático, o por líneas de acción, o procedencia, lo que resulta muy útil para el seguimiento de los proyectos.

No cometa el error de títulos genéricos e insulsos como “Eventos culturales” o “Encuentro Internacional”, o “Festival artístico”, ya que este tipo de imprecisiones no ayudan a nadie; tampoco convienen títulos excesivamente largos con meros afanes descriptivos, por ejemplo: “Decimoquinto festival artístico y cultural celebrado en honor de la Santísima Virgen del Rosario y para conmemorar el 382 aniversario de la fundación de la ciudad”, innecesariamente largo, farragoso y sin ningún ejercicio de síntesis.

En términos generales un título debe construirse con 5 o 6 palabras buscando que sea *original, descriptivo y breve*, pero no se trata de una regla estricta sino de una atenta sugerencia, finalmente cada uno es libre de decidir cómo denominar su proyecto.

Cuando se juzgue necesario, se puede agregar algún subtítulo que permita ampliar o precisar aún más la información de los contenidos. El subtítulo es necesario cuando el título se construye de manera subjetiva, o alude a una abstracción o no precisa de qué se trata el proyecto. En otras ocasiones, el subtítulo subraya el sentido del proyecto. *Cada quién decide si utiliza un subtítulo o no*, y nunca será una exigencia debido a que no existe una regla formal para denominar los proyectos, o cuándo utilizar un subtítulo, quien lo escribe puede o no incorporarlo, a partir del estilo propio y sentido común, pero en todos los casos, se agradece elegir un nombre pertinente con los contenidos.

<b>2.- Nombre del solicitante</b>	Anotar el nombre del solicitante, que deberá coincidir con el anotado por la Comisión de Cultura y Cinematografía de la H. Cámara de Diputados.
-----------------------------------	---

### **Comentarios:**

En el caso de que el beneficiario fuese una Asociación Civil (A.C.) deberá anotarse con el nombre completo, tal y como aparece en el acta constitutiva de la asociación.

<b>3.- Datos generales del representante legal del beneficiario</b>	Señalar el nombre, RFC, CURP, domicilio (estado, municipio, localidad, código postal, etc.) teléfonos de oficina y móvil (10 dígitos, correo electrónico y página web del beneficiario).
---	--

**Comentarios:**

Anotar *todos* los datos para localizar con rapidez la instancia solicitante, o a su representante.

<b>4.- Clasificación del proyecto</b>	Señalar el tipo de proyecto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto de infraestructura cultural (registro, protección, conservación, construcción, mantenimiento, remodelación y rehabilitación).</li> <li>• Proyecto de equipamiento cultural (adquisición y modernización).</li> <li>• Proyecto de fomento, difusión, promoción, preservación y expresión artística o cultural.</li> <li>• Otros.</li> </ul>
---------------------------------------	---

**Comentarios:**

Clasificación es la acción, o el efecto de ordenar, o disponer por *clases*, así que es necesario identificar el verdadero sentido del proyecto, si la actividad preponderante es el desarrollo de alguna actividad cultural entonces sería un proyecto de *fomento cultural*, si la mayor actividad está orientada a la extensión de los valores culturales de una colectividad, entonces el proyecto sería de *difusión*.

De ser necesario se pueden utilizar otros criterios de clasificación más específicos que no aparecen en el formato, por ejemplo, Proyecto de Capacitación Cultural, o de Museología, o de Cibercultura, etc., o clasificarlo simplemente como “Otros”.

<b>5.- Objetivo general</b>	Explicar en forma clara y precisa la finalidad del proyecto.
-----------------------------	--

### **Comentarios:**

El objetivo general es la parte central del proyecto porque expresa lo que se pretende alcanzar al realizarlo, marca el rumbo de todas las actividades al grado que ningún proyecto adquiere pleno significado, si no define con toda precisión sus objetivos. La correcta formulación del objetivo (*casi*) garantiza un buen proyecto, por ello, es importante meditar correctamente sus contenidos antes de redactarlos y tener en cuenta que todo proyecto que recibe financiamientos federales está obligado a producir *resultados de calidad, con el mayor impacto social*.

Todos los objetivos deberán cumplir de manera obligatoria con tres condiciones, tienen que ser: *factibles, medibles y congruentes*.

Las pautas que ayudan a definir los objetivos, aparecerán al plantear y contestar las siguientes preguntas.

- *¿Qué se pretende realizar?:* ¿Un festival artístico?, ¿Equipar la Casa de la Cultura?, ¿Producir una obra de teatro con actores jóvenes?, ¿Organizar un congreso de expertos en cibercultura?, ¿Montar una exposición itinerante?
- *¿Para qué hacer todo esto?:* ¿Para fortalecer la identidad cultural regional, o nacional?, ¿Para contribuir a formar el hábito de la lectura en niños y jóvenes?, ¿Para propiciar la sana convivencia entre los vecinos?, ¿Para impulsar a los músicos urbanos? ¿Para proyectar a México en el extranjero?, etc.

Reglas básicas para escribir un objetivo.

1. Sea general o específico debe iniciar, *invariablemente* con un verbo de acción en infinitivo, es decir, debe terminar en *ar, er o ir*.
2. *Todos los objetivos deberán enumerarse.*
3. *Deben tener dirección, claridad, pertinencia y síntesis.*

## **Ejemplo:**

1).- *Rescatar el archivo fotográfico del Sr. Ricardo Sánchez Ortega de la ciudad de Fresnillo, Zac. con la finalidad de preservar y difundir las imágenes captadas en su estudio durante más de 50 años, como un testimonio gráfico de la historia de esa ciudad.*

El objetivo general debe enunciar de manera concisa y ordenada el fin que persigue el proyecto, en un verdadero ejercicio de síntesis, armonía y disposición metódica de las ideas, para que se exprese, con un mínimo de palabras lo que se piensa realizar.

Es aconsejable no utilizar términos subjetivos (y absurdos) como “Llevar la cultura al pueblo”, “Crear conciencia entre la población...”, “Dignificar a los artesanos...” etc., debido a lo infortunado de los planteamientos y a la falta de precisión que esos verbos denotan, además, la conciencia o la dignidad no se pueden medir. También se sugiere no intentar transformar sustantivos en “verbos de acción”, como concientizar, incentivar, “huapanguear”. Este vicio del lenguaje es muy frecuente y consiste en conjugar cualquier palabra o sustantivo, como si fuera un verbo. Aunque resulte familiar escuchar: telefonar, musicalizar o *jtweitear!* es un error que debe evitarse, especialmente en la redacción de un proyecto cultural.

<b>6. Objetivos específicos</b>	Explicar de manera detallada las acciones y beneficios que se pretenden alcanzar con el desarrollo del proyecto.
---------------------------------	--

## **Comentarios:**

Como ya se mencionó anteriormente, el objetivo general plantea las acciones de manera concisa y ordenada, ofreciendo una visión panorámica de lo que se pretende realizar. En la medida en que el proyecto se vuelve más complejo, se requiere fraccionar las acciones en objetivos específicos que permitan un ordenamiento tal, que garantice el correcto cumplimiento de las metas.

Los objetivos específicos también siguen los mismos criterios constructivos y de redacción que los objetivos generales, es decir, asimismo deben iniciar con un verbo de acción en

infinitivo, deben enumerarse y enunciar las acciones de manera puntual y secuenciada, así como el fin que persigue cada una de las acciones señaladas.

Aunque no existe un límite para ellos, tampoco es conveniente exagerar en la precisión de las acciones, cada autor deberá decidir el número de objetivos específicos que requiere para la correcta construcción de su proyecto.

### **Ejemplo:**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

*1).- Rescatar el archivo fotográfico del Sr. Ricardo Sánchez Ortega de la ciudad de Fresnillo, Zac. con la finalidad de preservar y difundir las imágenes captadas en su estudio durante más de 50 años, como un testimonio gráfico de la historia de esa ciudad.*

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- 1.1. Preservar el archivo fotográfico del Sr. Sánchez Ortega mediante técnicas digitales especializadas que permitan recuperar este acervo para su incorporación a la fototeca de Zacatecas Pedro Valtierra A.C. con la finalidad de que las siguientes generaciones conozcan los personajes y costumbres de la ciudad de Fresnillo, durante la segunda mitad del siglo XX.*
- 1.2. Organizar una exposición de las fotografías más representativas del archivo fotográfico del Sr. Sánchez Ortega en la ciudad de Fresnillo y en la capital del estado para difundir estas imágenes de antaño y, al mismo tiempo, contribuir a fortalecer elementos de identidad de todos los zacatecanos.*
- 1.3. Editar un catálogo de las fotografías en blanco y negro seleccionadas y curadas por expertos en el tema, con la colaboración del cronista de la ciudad de Fresnillo, Zac. y el cofinanciamiento de la Fundación Pedro Valtierra A.C., el H. Ayuntamiento de Fresnillo, el Instituto Zacatecano de Cultura Ramón López Velarde y el CONACULTA.*

Como puede observarse, mientras que el objetivo general plantea las actividades de manera general, los objetivos específicos *precisan las diferentes actividades que se llevarán a cabo.*

<b>7.-Metas del proyecto cultural</b>	Describir los fines concretos y cuantificar las acciones y resultados a lograr con el desarrollo del proyecto.
---------------------------------------	--

### **Comentarios:**

Meta es la precisión cuantitativa de las actividades, acciones o productos resultantes del proyecto, por tanto, se refiere a las cantidades o a los fines últimos que persiguen los objetivos e *invariablemente* deben representarse numéricamente. La meta es el resultado que se espera al final de todas las actividades expresadas en el proyecto, es decir, que se trata de productos concretos. Puede haber una o más metas que describen los resultados que se esperan alcanzar en determinados periodos. Algunos proyectos plantean sus metas como: inmediatas, mediatas y a largo plazo y, así, permiten planear las directrices del proyecto y los compromisos, más allá del periodo de duración del apoyo.

A pesar de que el objetivo y la meta están íntimamente ligados, se trata de cuestiones bien diferenciadas, *el primero señala las acciones que se van a realizar y la meta precisa los resultados de manera cuantitativa*, como la cantidad de asistentes a los conciertos o exposiciones, los promotores certificados en los cursos de capacitación, o el número de libros editados, etc.

Verifique la congruencia del objetivo general, los objetivos específicos y las metas, los tres deben estar en la misma sintonía, como se puede visualizar en el cuadro que aparece a continuación:

### **Ejemplo:**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Metas</b>
1.1. Preservar el archivo fotográfico del Sr. Ricardo Sánchez Ortega mediante técnicas digitales especializadas que permitan recuperar este acervo para su incorporación a la fototeca de Zacatecas Pedro Valtierra A.C. con la finalidad de que las siguientes generaciones	1.1. Estabilizar, catalogar y digitalizar alrededor de 80 mil negativos que constituyen el archivo fotográfico del Sr. Ricardo Sánchez Ortega, que corresponden a los años entre 1942 y 1980 almacenados en 447 cajas de película y papel.

<i>conozcan los personajes y costumbres de la ciudad de Fresnillo, durante la segunda mitad del siglo XX.</i>	
<i>1.2. Organizar exposiciones de las fotografías más representativas del archivo fotográfico del Sr. Ricardo Sánchez Ortega, en la ciudad de Fresnillo y en la capital del estado para difundir estas imágenes de antaño y, al mismo tiempo, contribuir a fortalecer elementos de identidad de todos los zacatecanos.</i>	<i>1.2. Previa curaduría especializada presentar dos exposiciones del acervo del Sr. Ricardo Sánchez Ortega, con 80 fotografías en blanco y negro de 18 x 27 cm, en la Cd. de Fresnillo Zac. durante el mes de febrero del 2014, con una asistencia esperada de 900 mil personas y otra exposición en el Museo Regional de Zacatecas, durante el mes de agosto del 2014 con una asistencia esperada de 6 mil personas.</i>
<i>1.3 Editar un libro de fotografías en blanco y negro seleccionadas y curadas por expertos en el tema, con la colaboración del cronista de la Cd. de Fresnillo, Zac. y el cofinanciamiento de la Fundación Pedro Valtierra A.C., el H. Ayuntamiento de Fresnillo, el Instituto Zacatecano de Cultura Ramón López Velarde y el CONACULTA.</i>	<i>Edición de 2000 ejemplares del libro de fotografías titulado “Una historia no escrita de Fresnillo, fotografías de Ricardo Sánchez Ortega” con 72 páginas en blanco y negro, con formato de 21 x 27 cm., portada cartón mate sulfatado, dos caras de 14 puntos, solapas de 12 cm. Texto en couché mate de 135 g, impresión interior 2X2 (pantone y negro).</i>

<b>8.-Descripción del proyecto cultural</b>	Describir cada una de las actividades a realizar durante la ejecución del proyecto.
---	---

### **Comentarios:**

Describir es explicar, de manera detallada y ordenada, en qué consiste el proyecto, las personas que intervienen, las que recibirán los beneficios, los lugares, los objetos y los resultados esperados. Sin abusar de palabras, se debe hacer un ejercicio de narrativa, que empiece por los antecedentes del proyecto, un recuento histórico, que de manera breve y general mencione los sucesos relevantes que antecedieron a la situación que se pretende abordar, o de los aspectos que han contribuido hasta el momento a enriquecer los conocimientos del tema central. En algunos casos, el recuento de los antecedentes resulta fundamental para explicar las razones o el enfoque particular del proyecto. En otros, la importancia del desarrollo histórico del caso es menor, *por eso, cada quién debe decidir la extensión e importancia que otorgue a los antecedentes.*

No se trata de exponer la historia del lugar, ni la biografía de quien elabora o participa en la propuesta, sino del origen y desarrollo de la *situación particular del proyecto*. Por ejemplo, si se pretende organizar una gira artística de un grupo de danza contemporánea, entonces, se debe mencionar cuándo se constituyó el grupo, si es posible quiénes fueron sus fundadores, o si se trata de un grupo recientemente formado, si es un grupo independiente o está constituido legalmente como asociación civil, si recibe apoyos financieros de alguna institución, o es autosustentable, el promedio de edad y el número de integrantes, su experiencia, repertorio, etc. Debe consignarse aquí toda información que se considere necesaria para ubicar el origen, evolución y desarrollo del caso, hasta el momento actual.

Supongamos que el proyecto fuese para desarrollar la panadería y la dulcería típica de cierto municipio, entonces debe señalarse si existen investigaciones previas sobre el tema, o se trata de algo inédito, desde cuándo se elaboran esos panes o golosinas, cuáles eran las familias que los elaboraban o los consumían, las rutas del comercio, cómo eran los procedimientos y los ingredientes originales, su relación con las fiestas tradicionales, la importancia que tuvieron para el desarrollo económico o cultural en la región, su valor como elemento de identidad, etc.

Luego de los antecedentes convendría un ejercicio de justificación del proyecto, es decir, *el sustento racional* de todo proyecto y, por lo tanto, requiere de una exposición tan clara y convincente que no deje ninguna duda, de su pertinencia y valor, a quien revise el proyecto.

Es importante que antes de escribir, medite cuidadosamente y seleccione las que considere las razones de mayor peso, las más convincentes para que el proyecto se lleve a cabo exactamente como usted pretende. No deje espacios para la duda, la réplica, o la modificación, tampoco deje cabos sueltos, construya cada argumento con tal solidez, que entusiasme a quien lo lea y le deje la sensación de que sería un verdadero error no llevar a cabo ese proyecto. Recuerde que cada proyecto tiene razones propias que motivan, explican o lo justifican. No existe un solo modelo para construir la justificación, pero quizá sería útil destacar los beneficios colectivos inmediatos, o el impacto social, a mediano y largo plazo, que resultarán de su realización.

Por ejemplo, si el proyecto pretende fomentar la lectura entre los niños y jóvenes habría que construir una justificación que destaque la importancia que esto tendría en los participantes, sus familias, el rendimiento escolar, el desarrollo de una conciencia crítica y como una manera de acercarse a las diversas formas de la cultura y las artes.

Si la razón del proyecto es estrictamente cultural, como una investigación antropológica sobre el patrimonio cultural inmaterial del lugar, entonces, la justificación destacaría la importancia y los beneficios que estas iniciativas tendrían para todos los habitantes del municipio, como fortalecimiento de la identidad, preservación de valores espirituales y como el crisol de la diversidad cultural.

Por supuesto que deberá describir el objetivo general, los objetivos específicos y las metas que ya fueron comentados.

Destaque también cómo se van a medir los resultados del proyecto y su estrategia de divulgación.

No olvide la obligatoriedad de los créditos a las instituciones participantes, y a los otros coparticipantes, si los hubiera, en todas las presentaciones y actividades del proyecto.

Como todo programa federal, las acciones y materiales que difunda, haga publicidad o promueva, deberán incorporar la siguiente leyenda:

“Este programa es de carácter público. No es patrocinado ni promovido por partido político alguno y sus recursos provienen de los impuestos que pagan los contribuyentes. Está prohibido su uso con fines políticos, electorales, de lucro y otros distintos a los establecidos. Quien haga uso indebido de los recursos de este programa deberá ser denunciado y sancionado de acuerdo con la ley aplicable y ante la autoridad competente”.

<b>9.-Cronograma de acciones para la ejecución del proyecto</b>	Señalar las actividades a realizar durante la ejecución del proyecto.
---	---

**Comentarios:**

El cronograma es un instrumento muy útil para planear y dar seguimiento a las actividades que se requieren para realizar un proyecto, ya que permite visualizar esas acciones en un tiempo predeterminado (día/día, semana/semana, mes/mes). Para realizar cualquier proyecto el cronograma de actividades es imprescindible, ya que además de ser una excelente herramienta para organizar agendas, recordar *-y cumplir-* los compromisos dentro de los tiempos acordados, resulta fundamental para planear el flujo administrativo de los recursos.

Es recomendable que el *cronograma de actividades* permanezca en algún lugar visible (el escritorio o la puerta del refrigerador) para que realmente funcione. Se puede desglosar en fracciones de tiempo más precisas como semanas, días u horas, si las actividades así lo ameritan.

El siguiente es un *cronograma simple* que se llena anotando las principales actividades del proyecto y señalando con una X, el momento en que debe llevarse a cabo cada una de ellas. El subsecuente sería un *cronograma de actividades de un proyecto de la edición de una "Monografía Municipal"*, con duración de 7 meses; como se puede notar este último es mucho más específico que los anteriores.

EDICIÓN DE UNA MONOGRAFÍA MUNICIPAL												
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1. Informe mensual	x	x	x	x	X	x	x					
2. Firma de convenio con autor de la obra	x											
3. Revisión de estilo		x										
4.- Diseño editorial		x										
5.-Revisión final por el autor			x									
6.-Trámite para registro de derechos				x								
7.-Impresión de 5000 ejemplares				x	x							
8.- Presentación del libro					x							
9.- Distribución a bibliotecas del municipio					x	x						
10.- Informe final							x					

<b>10.-Descripción del espacio donde se desarrollará el proyecto</b>	Describir las características técnicas del espacio cultural donde se realizará el mismo (tamaño, servicios con que cuenta, etc.).
--	---

### **Comentarios:**

La descripción por escrito del espacio puede acompañarse de algunos gráficos, como fotografías, planos, croquis, imágenes satelitales, etc., que permitan conocer las dimensiones y aforos para evaluar la relación espacio/número de asistentes y de los servicios disponibles en el lugar, como baños, butacas, estacionamientos, etc. Es necesario poner especial atención a las cuestiones de seguridad para todos los asistentes, como salidas de emergencia, extinguidores, servicios médicos, etc. Para los proyectos multitudinarios es una exigencia presentar los permisos, o licencias respectivas con el visto bueno de otras dependencias como bomberos, protección civil, seguridad pública, etc.

<b>11.-Domicilio del espacio cultural donde se realizará el proyecto</b>	Citar la ubicación oficial del espacio a utilizar.
--	--

### **Comentarios:**

Ubique con toda precisión el domicilio del espacio sede de las actividades, no escriba “domicilio conocido” o “centro histórico”.

<b>12.-Descripción del impacto cultural del proyecto</b>	Identificar el beneficio esperado con la ejecución del proyecto, desde el punto de vista cuantitativo y/o cualitativo.
--	--

### **Comentarios:**

A pesar de lo subjetivo que implica hablar de “impacto social”, sí es posible medir lo conveniente que es para una comunidad la realización de un determinado proyecto. Existen metodologías e instrumentos específicos para ese cálculo que utilizan los antropólogos y otros especialistas en ciencias sociales, aun así hay algunos temas relacionados con cuestiones espirituales que resultan imposibles de registrar.

“Impacto social” se refiere a las variaciones positivas que se pueden apreciar, estimar o calcular en el comportamiento humano. A diferencia de la investigación cuantitativa que busca responder a las preguntas tales como cuál, dónde, cuándo y cuánto, las investigaciones cualitativas se basan en muestras pequeñas y grupos de investigación reducido. Toda estimación de *impacto social* encuentra limitaciones en la precisión de ciertos planos de la realidad humana, problemas relacionados con lo que es significativo para alguien, con la libertad o con la moralidad siguen siendo tema de investigación por los especialistas; sin embargo, cualquier promotor o gestor cultural puede medir los cambios en los hábitos de lectura, o la adquisición de nuevas habilidades artísticas, por ejemplo. De ahí que tenga sentido describir e intentar medir dichos impactos.

Dependiendo del proyecto, se pueden aplicar encuestas, diseñar cuestionarios, realizar entrevistas, etc., que ayuden a estimar los beneficios sociales derivados de la realización del proyecto cultural en la localidad.

<b>13.-Población objetivo del proyecto</b>	Identificar el segmento de la población a quien se destina la ejecución del proyecto.
--	---

**Comentarios:**

Cada proyecto requiere identificar su propio universo de trabajo con la mayor precisión posible, y las fuentes de información pueden ser muy variables. Para obtener información demográfica es necesario consultar la “pirámide de población”, de la ciudad donde se llevará cabo el proyecto, esta representación gráfica en forma de barras agrupa la población por sexo y edad, habitualmente ordenada por grupos de cuatro en cuatro años (0 a 4, 5 a 9, 10 a 14, etc.). Si el proyecto lo requiere, permite fragmentar a la población general por índice de pobreza, o por condición de migrantes o residentes; o bien por particularidades culturales, sociales, geográficas, políticas o de cualquier otro tipo. En estos casos las fuentes de información podrían ser los censos, las estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) disponibles en la página [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

<b>14.-Costo total del proyecto</b>	Elaborar presupuesto con su catálogo de conceptos.
-------------------------------------	--

### **Comentarios:**

El presupuesto es el documento que será revisado con acuciosidad para evaluar la pertinencia y relación costo-beneficio del proyecto, por eso, es necesario que se elabore con todo cuidado. Por definición un presupuesto es un “Plan de Acción” para cumplir una meta preestablecida, se expresa en valores y términos financieros y debe cumplirse en un tiempo determinado. También se considera un instrumento de control y medición de resultados cuantitativos del proyecto, para su ejercicio requiere de un sistema contable y confiable.

Las características que debe tener el presupuesto ya fueron expuestas en la primera parte de este documento en las páginas 15-17.

<b>15.- Fuentes de financiamiento</b>	Señalar la cantidad y proporción (porcentajes) de la(s) diferentes(s) fuentes(s) de recursos de que se dispondrá(n) para la ejecución del proyecto.
---------------------------------------	---

### **Comentarios:**

En todo proyecto sería deseable la coparticipación de otras instancias oficiales o de la iniciativa privada, y aunque no es una obligación es un esfuerzo de gestión que siempre será reconocido en las evaluaciones correspondientes.

<b>16.- Esquema que se utilizará para comprobar las actividades realizadas</b>	Describir las evidencias y pruebas de carácter documental, gráfico y video, materiales o de otro tipo para demostrar la realización de las actividades programadas en el proyecto.
--	--

### **Comentarios:**

Queda claro que una *evidencia* (del latín, *video*, ver) es aquella muestra que permite afirmar la validez de su contenido como verdadero, con certeza o sin sombra de duda. Sería deseable documentar todo el proceso, con fotografías, videos, entrevistas, encuestas, notas periodísticas, etc., que dejen claro que el proyecto se llevó a cabo tal y como fue planeado, y

la documentación probatoria de la inversión financiera recibida. Se recomienda que proponga el esquema correspondiente. También cabe comentar que no se trata de fotografías o videos profesionales y extensos, con cargos por honorarios al programa, ya que esos gastos no se justifican.

<b>17.- Anexos del proyecto</b>	Para los proyectos de infraestructura y equipamiento cultural, deberá presentarse la documentación técnica y descriptiva, así como los planos arquitectónicos a los que obliga la normatividad.
---------------------------------	---

### ***Comentarios:***

Incluir aquí, de manera ordenada, toda la documentación que considere pertinente para una mejor comprensión del proyecto, pueden ser las semblanzas artísticas (resumidas), los currículos de los instructores, o de las personas que recibirán honorarios, las cotizaciones, las licencias, los permisos, etc. No olvide señalar de qué documento se trata.

## **5.- BIBLIOGRAFÍA**

La bibliografía es fundamental en proyectos científicos y de investigación, pero en los artísticos o culturales, pasa a segundo término o incluso, se puede prescindir de estas referencias escritas, a menos de que sea necesario conocer contextos previos, propuestas de otros autores, sucesos trascendentes o alusiones a documentos importantes que hayan sido publicados y que, a juicio del autor, se requieran para fundamentar los antecedentes o justificar el proyecto. Anexar alguna bibliografía puede imprimir una dosis de seriedad al proyecto (aunque no necesariamente), por eso, su inclusión o no, así como la extensión de la misma, debe decidirla el propio autor. Existen muchas formas para organizar la bibliografía, para fines prácticos se sugiere la siguiente:

- Enumerar las citas.
- Presentarlas en orden alfabético.
- Iniciar por el primer apellido del autor, con mayúsculas.

- Escribir el primer nombre del autor, y luego agregar coma.
- Poner comas luego de cada una de las secciones de la ficha.
- Citar el título (*en cursivas o itálicas*).
- Número de la edición.
- Ciudad en que se editó.
- Año de publicación.
- Editorial.

**Ejemplo:**

1.- Ander-Egg, Ezequiel y María José Aguilar Idáñez, *Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales*, 15ª edición, Buenos Aires, 2000, Edit. Lumen/ Humanitas.

2.- Moreno de Alba, José G., *Minucias del lenguaje*, tercera reimpresión, México, 1998, Fondo de Cultura Económica.

3.- Serafini, María Teresa, *Cómo redactar un tema. Didáctica de la escritura*, segunda reedición, México, 2008, Paidós Mexicana.

**6.- GLOSARIO**

1.-	<b>Anexo 2</b>	Titulado “Metodología para la integración de proyectos culturales”. Es un formato que será necesario llenar cuidadosamente al proponer un proyecto cultural.
2.-	<b>Borrador</b>	Escrito preliminar susceptible de todo tipo de cambios y enmendaduras.
3.-	<b>Bosquejo</b>	Primer abordaje por escrito de cualquier proyecto donde éste aparece descrito a muy grandes rasgos.

4.-	<b>CONACULTA</b>	Siglas del Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública creado por decreto presidencial del 6 de diciembre de 1988. El CONACULTA es: “el encargado de preservar de forma integral el patrimonio cultural de la Nación en sus diversas manifestaciones artísticas y culturales así como estimular los programas orientados a la creación, desarrollo y esparcimiento de las mismas”.
5.-	<b>Creatividad</b>	Característica que se predica de un proyecto o persona cuando en la elaboración de algo existe ingenio, originalidad e inventiva.
6.-	<b>Cultura</b>	Conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Engloba además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias. La cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo.
7.-	<b>Culturas populares</b>	Se entiende como el conjunto heterogéneo de prácticas culturales y procesos sociales concretos, con profundas raíces en el pasado o que incorpora propuestas con elementos contemporáneos, que responde a necesidades específicas de los grupos que las producen. No debe entenderse el término como sinónimo de culturas indígenas.
8.-	<b>Diagnóstico</b>	Caracterización de una situación mediante el análisis de la información y la observación relacionada con ella.
9.-	<b>Diagnóstico cultural</b>	Ejercicio que a partir de recabar y analizar ciertos datos, permite conocer el estado que guardan las cosas en el ámbito cultural en un lugar y momento determinados.
10.-	<b>Discriminación</b>	Toda distinción, exclusión, restricción o preferencia que, por acción u omisión, con intención o sin ella, no sea objetiva, racional ni proporcional, y tenga por objeto o resultado obstaculizar, restringir, impedir, menoscabar o anular el reconocimiento,

		goce o ejercicio de los derechos humanos o libertades de los ciudadanos de una nación.
11.-	<b>Encuesta</b>	Cuestionario que recoge un conjunto de datos obtenidos mediante consulta o interrogatorio a un número determinado de personas sobre un tema o asunto.
12.-	<b>Enfoque de Marco Lógico (EML)</b>	Herramienta analítica que sirve para juzgar la situación de proyectos orientados a procesos, incluye la “Matriz de marco lógico”.
13.-	<b>Espacio cultural</b>	Inmueble, o espacio natural, de carácter público, donde se llevan a cabo actividades culturales o artísticas.
14.-	<b>Evaluación</b>	Ejercicio que consiste comparar los logros reales contra los previstos en los objetivos y metas planteados en un proyecto cultural.
15.-	<b>Impacto social</b>	Efectos positivos y negativos, directos o indirectos que tienen en los individuos o en la vida comunitaria las acciones procedentes del exterior.
16.-	<b>FODA</b>	<b>F</b> ortalezas/ <b>O</b> portunidades/ <b>D</b> ebilidades/ <b>A</b> menazas
17.-	<b>Gestor o promotor cultural</b>	Luchador social, hombre o mujer, que busca avanzar en una dirección determinada diversas actividades artísticas y culturales para beneficio de una colectividad.
18.-	<b>Inclusión</b>	Característica que se solicita en todo proyecto cultural según la cual hay que integrar a todos los miembros de una sociedad a la vida comunitaria, independientemente de su origen, género, religión, sexo, condición, socioeconómica, nivel de estudios, ideas o pensamientos.
19.-	<b>Infraestructura cultura.</b>	Conjunto de instalaciones y espacios físicos, así como su equipamiento y recursos materiales, que brindan a la población servicios y acceso a los bienes culturales en rubros como patrimonio cultural, espectáculos artísticos información y lectura; formación artística y cultural, turismo y esparcimiento cultural.
20.-	<b>Instancia cultural del estado</b>	Dependencia de la Administración estatal responsable de las actividades culturales, puede ser Secretaría, Instituto, Consejo,

		Dirección, etcétera.
21.-	<b>Matriz de marco lógico</b>	Documento basado en el marco lógico que identifica los elementos importantes en un proyecto de desarrollo social, tales como: objetivo general, objetivos específicos, resultados esperados, actividades necesarias, recursos, etc.
22.-	<b>Opinión técnica</b>	Juicio de valor calificado que proviene de especialistas en los temas del proyecto cultural.
23.-	<b>Patrimonio cultural</b>	Es la herencia cultural propia del pasado de una comunidad, con la que ésta vive en la actualidad y que transmite a las generaciones presentes y futuras.
24.-	<b>Presupuesto</b>	Plan de acción financiero que contiene el cálculo y negociación anticipada de costos requerido para cumplir las metas del proyecto.
25.-	<b>Principios éticos</b>	Crear en la libertad, la democracia, la legalidad, la igualdad; comportarse con honestidad, rectitud, tolerancia; actuar con lealtad, transparencia, imparcialidad y buena fe son algunos de los principios éticos y valores que deben regir nuestra conducta y que se espera permeen en la elaboración de los proyectos culturales.
26.-	<b>Problemas culturales</b>	Situaciones y circunstancias por las cuales una determinada comunidad o población no tiene pleno acceso a la cultura.
27.-	<b>Proyecto cultural</b>	Plan y disposición detallada que se realiza indicando un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, con el fin de producir determinados bienes y servicios culturales capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas en una determinada comunidad.
28.-	<b>Pulcritud</b>	Importante característica que se solicita a los proyectos culturales que consiste en que sean claros, precisos, ordenados, organizados, realistas, y que permite juzgar

		la seriedad y responsabilidad de quienes los elaboran.
<b>29.-</b>	<b>Rutas alternas</b>	Se recomienda realizar un ejercicio prospectivo que identifique dificultades o problemas que pudieran presentarse en la realización de un proyecto cultural. Hacerlo proporciona cierta tranquilidad pues se trata de planes alternativos para atajar inconvenientes imprevistos.
<b>30.-</b>	<b>Seguimiento</b>	Análisis y recopilación sistemática de información y resultados parciales a medida que se va desarrollando un proyecto con objeto de mejorarlo y ajustarlo para lograr la máxima calidad en todo lo que se realice.
<b>31.-</b>	<b>Tablero de control</b>	Instrumento cuya utilidad básica es monitorear de manera permanente las acciones en un proyecto cultural, es una herramienta que sirve para enfrentar mejor ciertas situaciones adversas y permitir actuar en consecuencia.