

0/0.13

G32

45716

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

Proyecto de Capacitación en Formulación y Evaluación de Proyectos Socioculturales



Agencia Cultural Río Negro
Secretaría General de la Gobernación
Gobierno de la Provincia de Río Negro

Informe Final

1 de Julio de 2006

Responsable: Lic. Roberto J. Guallini

INTRODUCCION

El presente informe final tiene como finalidad aportar a la formación y capacitación de los productores culturales - gestores, artistas, docentes, técnicos, museólogos, animadores socioculturales, bibliotecarios, docentes, directivos, etc. de la provincia de Río Negro, tanto del sector gubernamental como de quienes se desempeñan en las distintas organizaciones de la comunidad.

Es a través de la formación de gestores culturales, capaces de formular y evaluar proyectos culturales, que es posible conformar equipos eficaces en la realización de las múltiples y complejas intervenciones que caracterizan el vasto campo de lo cultural.

Dichos equipos requieren de una capacitación específica y sistemática que les permita construir las competencias necesarias para elaborar estrategias que hagan posible su actuación en la realidad social, desde los distintos campos o disciplinas artísticas y culturales en las que participan. Sólo a través de un camino

formativo riguroso podrán transitar el proceso de gestión de los proyectos culturales. Se entiende este proceso desde la aparición de la idea, que surge para resolver algún problema o necesidad comunitaria, pasando por la realización de un diagnóstico, la programación y planificación, la formulación y ejecución de los proyectos culturales propiamente dichos, contemplando a su vez las pautas o criterios de evaluación que permitirán recibir el financiamiento requerido, así como la evaluación que se realiza durante la ejecución, hasta la sistematización de la experiencia y la evaluación final, cuyo foco son los resultados.

Es en este sentido que el proyecto "*Formulación y Evaluación de Proyectos Culturales*" se orienta a la formación de personal técnico, administrativo, docentes, capacitadores, artistas, perfiles de conducción e idóneos de las áreas de cultura del nivel provincial y municipal, así como referentes culturales barriales y organizaciones de las diferentes localidades, en dos grandes líneas de trabajo:

- Planificación, programación y gestión cultural
- Formulación, Ejecución y Evaluación de Proyectos Socio-culturales

Dichas líneas permiten sistematizar una serie de supuestos teóricos y metodológicos acerca del campo de lo cultural y de la selección y organización de las distintas actividades propias del sector, así como brindar las herramientas y técnicas necesarias que faciliten la concreción de diferentes ideas, traduciéndolas en proyectos posibles de implementar, no sólo en la especificidad de la realidad local y provincial, sino fundamentalmente desde la particularidad de lo cultural.

En relación con este último aspecto, es posible afirmar que resulta esencial insistir en el concepto de cultura a partir del cual se profesionaliza la gestión.

Es justamente a partir de la visión de cultura con el que se resignifique la práctica, que será posible diseñar un modelo de gestión cultural acorde a las necesidades de la comunidad, por eso al decir de Santillán Güemes es oportuno hablar de "culturar" ya que de acuerdo al significado que se le otorgue a la cultura en que vive, así será lo que se *gestione*.

Según el autor *"El detonante y el sentido del proceso de gestión que se pone en marcha está en el sustrato simbólico del grupo en cuestión o de los*

grupos que interactúan en el seno de las sociedades complejas. Sin horizonte simbólico no hay gestión que valga...”

A partir de aquí, es posible hablar de gestión cultural, de su profesionalización y en este marco de la formación de los agentes que se desempeñan en el campo de lo cultural.

Si entendemos la actividad cultural sólo como la gestión de artes y espectáculos, será necesario un tipo de profesional. Si en cambio la concepción que portemos refiere a los procesos de transformación y dinamización social, buscaremos un profesional de calidades diferentes, aunque haya capacidades que en algún momento se crucen con las requeridas para el campo de las artes y espectáculos, sin embargo cabe no desconocer que para esta última visión no existe la neutralidad, entre otras cuestiones esenciales.

El gestor cultural es un operador del sentido y, en consecuencia, un factor clave a la hora de la decisión cultural, a la hora de optar entre la humanidad y lo ajeno. Ser profesional no implica ser neutro. La gestión cultural en modo alguno es neutral, ya que incide directamente en la forma de vida de la comunidad. Estas conceptualizaciones constituyen los ejes vertebradores de la capacitación implementada y posibilitaron articular permanentemente la teoría y la práctica.

Otro aspecto clave a considerar a través del presente programa de capacitación, es la apropiación de herramientas metodológicas e instrumentales que posibilitan una actuación eficaz en el campo de la gestión cultural y en este sentido se visualiza que la formulación y evaluación de proyectos culturales constituye una competencia estratégica en este campo.

Finalmente y en estrecha vinculación con este eje, es posible mencionar la información sobre financiamiento de proyectos culturales. Si bien no se contempla en este programa la financiación directa de los proyectos que se elaboraron a partir de este trabajo, se ha previsto una Guía con Información de Instituciones Provinciales, nacionales e Internacionales que financian proyectos culturales, a fin de acompañar a quienes formulan proyectos en la búsqueda de posibilidades alternativas de financiamiento, fuera de las áreas estatales.

En relación con este aspecto se detectó una acentuada falta de información sobre las distintas posibilidades y fuentes de financiamiento existentes fuera del sector estatal.

Es por ello que el presente proyecto de trabajo aborda una serie de ejes indispensables para el fortalecimiento de un perfil de gestor cultural necesario en el actual contexto. Dichos ejes son:

- La necesidad de brindar información sobre las posibilidades de financiamiento externo
 - Una metodología de formulación de proyectos y en ese marco la metodología del marco lógico,
 - Criterios y pautas para la evaluación de proyectos ,
 - Análisis de diferentes instrumentos o guías para la formulación de proyectos provenientes de distintos organismos financiadores,
 - La ejecución del proyecto propiamente dicha
 - Evaluación del proyecto: ex ante, durante y ex post
 - Elaboración de una base de datos de proyectos culturales como una herramienta facilitadora del trabajo en red.

En este sentido la capacitación implementada permitió cumplir con dichos ejes a través de los siguientes objetivos del proyecto.

- Fortalecer las habilidades y conocimientos en planificación, diagnóstico sociocultural y programación de actividades socioculturales como herramientas de trabajo, que permitirán construir una metodología común en el área cultural de los niveles provincial, regional y municipal.

- Generar espacios de capacitación en formulación, ejecución y evaluación de proyectos socio-culturales destinado al personal de cultura de nivel central, regional y municipal, como así también a referentes culturales barriales de las localidades que participen de esta capacitación para aunar criterios y metodología de trabajo.

- Aportar a la apropiación de métodos y técnicas necesarias para que los participantes puedan por sí mismos diagnosticar necesidades y problemas y elaborar proyectos viables y sostenidos.

- Facilitar el acceso a información actualizada de organismos provinciales, nacionales e internacionales posibles de ser financiadores de proyectos socioculturales, a través de la confección de una Guía.

- Crear un Banco de datos de los proyectos socioculturales elaborados en el marco del presente programa, a fin de contar con información actualizada y perfil de los mismos.

Desde esta perspectiva, se abordaron cuatro grandes ejes de trabajo;

- El primero de ellos se relaciona estrechamente con la elaboración de la Guía de organismos de Financiamiento Externo.
- El segundo se vincula con el diseño e implementación de la capacitación específica y con la necesidad de trabajar con la especificidad de cada proyecto cultural . De este modo fue posible interrelacionar teoría y práctica, con el fin de formular una metodología de intervención con un alto grado de pertinencia a las necesidades y posibilidades de cada uno de los proyectos formulados e implementados.
- El tercer eje de trabajo lo constituye la elaboración de la base de datos que permite la pronta identificación de proyectos de tipo sociocultural, sus referentes y localizaciones en la Provincia.

FINANCIAMIENTO EXTERNO PARA PROYECTOS CULTURALES

La necesidad de brindar información acerca de la disponibilidad de financiamiento externo dirigido a proyectos culturales se fundamenta en principio en la aproximación diagnóstica institucional, conjuntamente con el diagnóstico emprendido en esta etapa. El resultado de dichos procesos reflejó con claridad la ausencia en los equipos de trabajo de las áreas municipales de cultura y de las organizaciones no gubernamentales (barriales, comunitarias, etc) de una práctica basada en estrategias de formulación de proyectos, tanto en referencia a herramientas de planificación y programación que faciliten la gestión y acción de los distintos programas y/o proyectos, como de la información necesaria acerca de las posibilidades concretas de financiamiento de los mismos.

Tales carencias ocasionan como consecuencia, entre otras, la dificultad para resolver determinadas demandas de financiamiento del sector, ya que al no poseer la información necesaria para la solicitud de apoyo financiero externo, se ocasiona una sobredemanda sobre las instancias estatales.

Al mismo tiempo se produce la consecuente obstaculización del proceso de gestión y de negociación con otros organismos, así como la superposición de

recursos entre programas y la carencia de diagnósticos (regionales, locales, barriales) que permitan saber cuál es la situación coyuntural en cada ámbito de intervención, lo que habilitaría para la asignación de recursos y acciones a realizar.

En relación a esta problemática se definió la posibilidad de brindar información sobre instituciones de financiamiento externo, y en este sentido se emprendió un diagnóstico de las principales demandas de quienes serían los usuarios de una guía de organismos financiadores. Un segundo aspecto se vincula directamente con el contenido específico de la guía.

Para resolver el primer aspecto se orientó la tarea hacia la identificación de los actores del medio cultural, sus perfiles, su ámbito de actuación y sus conductas habituales frente a la toma de decisiones para el financiamiento de proyectos. Para obtener dicha información se llevó a cabo un primer diagnóstico (la muestra alcanza a 30 productores culturales de la región) en base a entrevistas semi-estructuradas dirigidas a directivos provinciales, municipales, docentes y productores culturales, ya sea en forma individual o en las organizaciones en las que actúan.

A partir de las mismas, se detectó una importante falta de información sobre distintas posibilidades y fuentes de financiamiento fuera del sector estatal (el 75% de los entrevistados desconoce otras fuentes de financiamiento fuera del estado). Algunos de los entrevistados (15%) habían tenido experiencias en la presentación de proyectos, no todas exitosas, y desarrollaban una serie de preconceptos y barreras a priori en el vínculo entre ellos y los entes de financiamiento. En muchos otros casos (65%), la dificultad estaba puesta en "comprender conceptualmente y "volcar y meter" sus ideas en los formularios y guías provistas por los organismos financiadores. Aparece también como importante dificultad la utilización de algunas herramientas planteadas por algunos organismos internacionales como los aspectos relacionados con la planificación financiera o "cash flow", gráficos de Pert y Gantt y esencialmente una falta de dominio de la metodología del Marco Lógico (90% de los entrevistados).

Otra de las expectativas relevadas no sólo en los niveles directivos sino en los propios capacitadores, artistas y productores culturales barriales, refiere al gran interés por disponer de información organizada de las instituciones financiadores a fin de contar con un recurso referencial para orientar sus

búsquedas y lo concibieron como una importante herramienta de trabajo en el ámbito de la producción cultural (96%).

Finalmente, en función de la información relevada, se identificaron los principales usuarios o beneficiarios de este instrumento, entre los que es posible mencionar:

- Directivos del área cultural, tanto municipales como provinciales
- Docentes y capacitadores del área de cultura.
- Artistas de las diferentes ramas.
- Jóvenes en general pertenecientes a barrios de sectores medios urbanos y de sectores periféricos.
- Mujeres.
- Organizaciones barriales

El segundo aspecto que se consideró refiere al contenido técnico específico del instrumento -GUÍA- a fin de sintetizar y organizar la información relevante de cada institución u organismo financiador. Frente a la gran variedad de instituciones existentes y a la información presentada no siempre en forma organizada y en la mayor de las ocasiones en forma dispersa, se definieron los siguientes ejes:

- NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN
- DATOS DE BASE

Nombre de los Directivos y o Responsables institucionales

Domicilio

Dirección Electrónica

Página Web

Localización

- DATOS INSTITUCIONALES

Tipo de Organización (ORGANISMOS OFICIALES, ONG, EMBAJADAS)

Objetivos Institucionales

Actividades de la Institución

} CARACTERIZACION INSTITUCIONAL

Areas temáticas que financia } TÉRMINOS DE REFERENCIA

Beneficiarios

Alcance Geográfico } ÁREA DE COBERTURA

El proceso de búsqueda o rastreo bibliográfico se realizó a través de Internet, de consulta a fundaciones y organismos públicos del ámbito

provincial y nacional, de participación en talleres y seminarios de Fund Raising.

En el Anexo I se presenta el documento de la GUIA DE ORGANIZACIONES DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS CULTURALES.

La distribución y utilización de la misma se realizó en el marco de las distintas actividades de capacitación que contempla el presente proyecto y en otras actividades que desarrolla la Agencia Río Negro Cultura en las distintas sedes regionales.

CAPITULO 2

PROGRAMA DE CAPACITACION EN FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS CULTURALES

- Enfoque teórico de la capacitación.

Las actividades de capacitación realizadas se dieron en los cuatro niveles esperables en la capacitación de adultos.

- El aprendizaje puro, donde los participantes realizan el descubrimiento de los nuevos conceptos, habilidades y/o actitudes.
- El aprendizaje adaptativo, donde los individuos consolidan su capacidad para aplicar y operar los nuevos conocimientos, habilidades y/o actitudes.
- El aprendizaje a partir de las vivencias de otros, donde las personas aprenden reflexionando sobre otras realidades vivenciales de aprendizajes.
- El aprendizaje integral, donde la persona utiliza los tres niveles anteriores: descubrimiento, adaptación y comparación.

Desde esta visión, los procesos formativos provocan un cambio positivo en la actitud mental, los conocimientos, las habilidades y conductas en general, que benefician el desempeño actual, futuro y potencial de participante.

La capacitación no es un lugar o forma de transferir modelos sino mucho más, es el desafío de captar y enfocar la energía de las personas en una nueva dirección que garantice mayor eficacia y eficiencia en la función.

En este sentido, como parte del proceso de capacitación, se trabajó en un modelo de capacitador proactivo, real analista de la situación de inicio de los participantes y claros referentes en el contexto en que se desarrolla el programa. De la misma manera se tuvo especial atención en la selección, diseño y presentación de los materiales, con foco en el acercamiento entre contenidos y participantes, interactividad y provocatividad en términos de aprendizajes significativos.

Esto se tradujo en un proceso de aprendizaje espiralado, desde valores, contenidos teóricos, puesta en práctica de las habilidades buscadas, en un marco de alta motivación y compromiso.

Si la finalidad última de la capacitación es ayudar al cambio y a la mejora continua, para un mejor "hacer" dentro de un clima desafiante y automotivante, la capacidad de comprender y mejorar la cultura existente en términos de reglas y pautas a adherir, fue también objetivo de estas actividades de capacitación. Esto es, trabajar sobre la realidad y con la realidad, en situaciones de catarsis, cuestionamientos, búsqueda y provocación de análisis.

En todo momento se tuvieron en cuenta los aspectos de calidad en el proceso de capacitación. Este enfoque, más allá de la cultura y sus involucrados, está basado en un adecuado proceso de detección de necesidades, elaboración de las estrategias de abordaje más convenientes, y la evaluación de proceso en forma continua con sus acciones preventivas y correctivas asociadas.

Sintetizando los aspectos de percepción de esta imagen de calidad en el servicio de capacitación, podemos mencionar:

- Desde el objetivo: se útil, eficiente, simple, lograble y creativo.
- Desde el participante: ser comprendido, recibir soluciones y ser respetado/valorado.
- Desde el facilitador: poder escuchar, valorizar y ayudar al otro; ser capaz de realizar la tarea en forma idónea, contar y/o generar los recursos necesarios.

La clave de la calidad formativa integral está dada por cuatro niveles de calidad en términos de:

- La calidad filosófica (lectura de la realidad, encuadre conceptual), en lectura de indicadores y elaboración de abordajes.

- La calidad organizativa (definición de qué, cómo, cuándo, por qué; fijación de pautas de trabajo), en la planificación, organización de actividades, hilo conductor, espiralamiento, desafiantes, creativos, realizables y controlables.
- La calidad ejecutora (desarrollo de la actividad en si misma), en términos de llevarla adelante, impactos y ajustes permanentes.
- La calidad evaluativa (evaluación de la actividad y logros) en cuanto a logros formativos, de aplicabilidad operativa, nivel de compromiso de todos los involucrados, conclusiones y sugerencias.

Se han detectado cuatro conjuntos de capacidades y habilidades fundamentales en el proceso de enseñanza – aprendizaje, los cuales fueron tenidos en cuenta como eje de todo el programa de capacitación, a saber:

- Abstracción: capacidad de utilizar ecuaciones, formulas, analogías, modelos, construcción de categorías y metáforas, a fin de crear posibilidades para reinterpretar y luego reacomodar experiencias, redescubrir patrones de significados y ordenar conceptos según determinados criterios.

- Pensamiento sistémico: capacidad de ver el todo y cómo se relacionan las partes interdependientemente, sus relaciones causales y sistémicas.

- Investigación experiencial: habilidad de aprender a explorar de manera sistémica y sistemática un rango de posibilidades y resultados para extraer conclusiones lógicas, utilizar conjeturas y probar nuevos paradigmas en contraposición con suposiciones previas.

- Colaboración: capacidad de buscar y aceptar la retroalimentación de compañeros, solicitar ayuda, dar crédito a los demás, tener empatía, desarrollar capacidad de negociar y trabajar hacia soluciones en un esquema de ganar – ganar.

A esta altura de análisis, se considera importante dedicar un párrafo al modelo constructivista que, desde los años '80 viene desarrollando distintas estrategias didácticas que cumple con su doble objetivo:

1) Facilitar la transformación de los conocimientos intuitivos en conocimientos científicos.

2) Facilitar la construcción de estrategias de aprendizajes autónomos y significativos.

La intervención de los facilitadores / capacitadores en este programa se enfocó constantemente a ofrecer y producir modificaciones en las concepciones previas, implicando un proceso de reestructuración permanente que obliga al participante a realizar reflexiones profundas, no solo sobre el tema sino sobre sus propias convicciones sobre qué es aprender y cuales son los indicios que señalan que se está aprendiendo. Estas intervenciones suponen estrategias didácticas que apunten a:

- Atender ideas previas, conocimientos intuitivos y teorías ingenuas que puedan facilitar u obstaculizar los nuevos aprendizajes;
- Identificar las coordinaciones cognitivas individuales y preferencias de aprendizaje de los participantes para optimizar la llegada, motivación y capacidad de resolución de problemas por parte de cada uno.
- Las estrategias didácticas seleccionadas por el facilitador responsable en función de las posibilidades que tienen los participantes par realizar nuevos aprendizajes actuando en los que Jean Piaget denomina

zona de asimilación o, *zona de desarrollo próximo* que ha resignificado Vigotsky como aportes más actuales.

Las estrategias de aprendizaje se sostienen en seis grandes pilares, que son los que le dan el marco básico:

- La estructura cognoscitiva y los esquemas de acción representacionales
- Los conocimientos previos
- Los procedimientos de que disponga y destrezas de que sea capaz
- El interés que el tema despierta
- Las intenciones y objetivos de los participantes
- Las condiciones psico-físicas que puedan obstaculizar o favorecer determinadas estrategias de aprendizaje.

Para finalizar considero importante incluir un breve comentario sobre la foco puesto sobre las distintas inteligencias múltiples y sus distintos grados en los participantes.

Las estrategias didácticas y las actividades fueron diseñadas con una clara mirada sobre la inteligencia espacial, la inteligencia lógico-matemática, la inteligencia corporal-cenestésica, la inteligencia naturalista; la inteligencia musical y la lingüística, y, finalmente, las inteligencias inter e intrapersonales. Todas las actividades individuales, grupales y en plenario tuvieron en cuenta la aplicación de motivación y contenidos en un abanico de abordajes que puede detectarse claramente en el análisis del diseño, actividades y producción final.

- Contenidos de la capacitación

Modulo I

Identificación y Gestión de Necesidades Socioculturales

- ¿Qué entendemos por cultura?
- Gestión Cultura
- Estilos de Gestión
- Tipos de organizaciones gestoras
- Necesidades y retos socioculturales
- Un método básico para la gestión
- La cultura como proceso
- Identificar, adelantar, crear....
- Algunas ideas para comenzar

Modulo II

Formulación de Proyectos Culturales

- La planificación
- Partes de un proyecto
- Fundamentación, Resumen Ejecutivo
- Beneficiarios
- Impactos y Efectos
- El plan de acción
- Los recursos
- Los responsables
- Indicadores de avance y de éxito del proyecto
- Los supuestos
- Presupuestos
- Cronogramas, PERT y Gantt
- Proyección económica del proyecto
- Proyección financiera o cash flow del proyecto

Modulo III

Evaluación y Presensación de Proyectos Culturales

- La evaluación

- Herramientas y criterios de evaluación de proyectos
- Completud del proyecto
- Criterios para la evaluación económica
- Criterios para la evaluación técnica
- Criterios para la evaluación económica
- Criterios para la evaluación de impacto o social.
- Fuentes de financiamiento privadas y públicas
- Internacionales, nacionales, provinciales y regionales
- Formularios, enfoques, criterios

Objetivos generales:

- Fortalecer las habilidades y conocimientos en planificación como herramienta de trabajo que permita apropiarse de una metodología común en el área cultural provincial, regional y municipal, y de los sectores de la comunidad tanto públicos como privados.
- Apropiarse de métodos y técnicas necesarias para que los participantes puedan, por sí mismos, diagnosticar necesidades, problemas y elaborar proyectos viables.

- Acceder a información actualizada de organismos provinciales, nacionales e internacionales que financien proyectos culturales.



Tanto en Zona Atlántica (Sede Viedma) como en Valle Medio (Sede Choele Choel) y Andina (Sede Bariloche) los participantes trabajaron fuertemente en los proyectos identificados. Indicador de ello fue la cantidad y calidad de consultas realizadas por e-mail entre jornadas.

- Construcción de las principales ideas y elaboraciones de los participantes

Resumen de Producción del
Taller de Identificación y Formulación de Proyectos Culturales
de las tres Sedes

MODULO I

Expectativas

- * Manejar los tiempos!
- * Identificar necesidades
- * Gestionar los recursos internos de las organizaciones
- * Conocer los recursos con que cuenta la Provincia
- * Saber cómo vincularnos con instituciones intermedias
- * Conocer a los destinatarios de los proyectos
- * Saber cómo se arma un proyecto
- * Pulir "la cosa"

- * Generar ideas
- * Organizar → proyecto
- * "Sustentabilidad" ¿qué es?
- * Conocer algunos aspectos legales, avales y leyes
- * Investigar sobre aspectos vinculados a la formalización de las organizaciones

¿Qué entendemos por cultura?

La cultura es la expresión libre, y a veces utópica, de las tradiciones y el arte, pudiéndola comunicar en sus diferentes formas a todas las generaciones.

ARTE
UTOPIA

LIBROS

TRADICION
ES

EXPRESION

COMUNICA-
CION

LIBERTAD

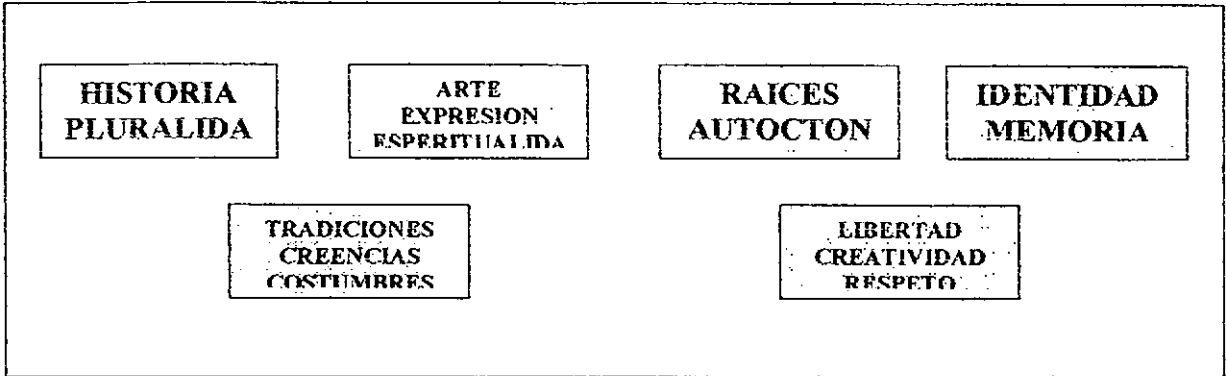
La cultura es La Identidad, como legado de valores y costumbres que implican un intercambio de todo tipo de manifestación humana, como un compromiso de perpetuar la especie.

La cultura es el desarrollo de la persona en la sociedad, a través del arte, de la educación, de las costumbres y de la espiritualidad, respetando la identidad, las tradiciones y LA DIVERSIDAD.

La cultura es la expresión de las identidades propias, de las manifestaciones tradiciones y folklore de cada comunidad en su propio territorio. La cultura no es estática, cambia, evoluciona. A veces, nos tenemos que adaptar a medios culturales diferentes (por ejemplo, culturas hegemónicas)

CULTURA

CONJUNTO DE VALORES, TRADICIONES, CREENCIAS, COSTUMBRES, CODIGOS, OBRAS Y RELACIONES QUE COMPARTE UN GRUPO HUMANO EN UN MOMENTO HISTORICO DETERMINADO OTORGANDOLE IDENTIDAD Y MEMORIA A DICHA COMUNIDAD.



La cultura es toda **MANIFESTACION Y PRODUCCION DE BIENES** que transmite la **IDENTIDAD**

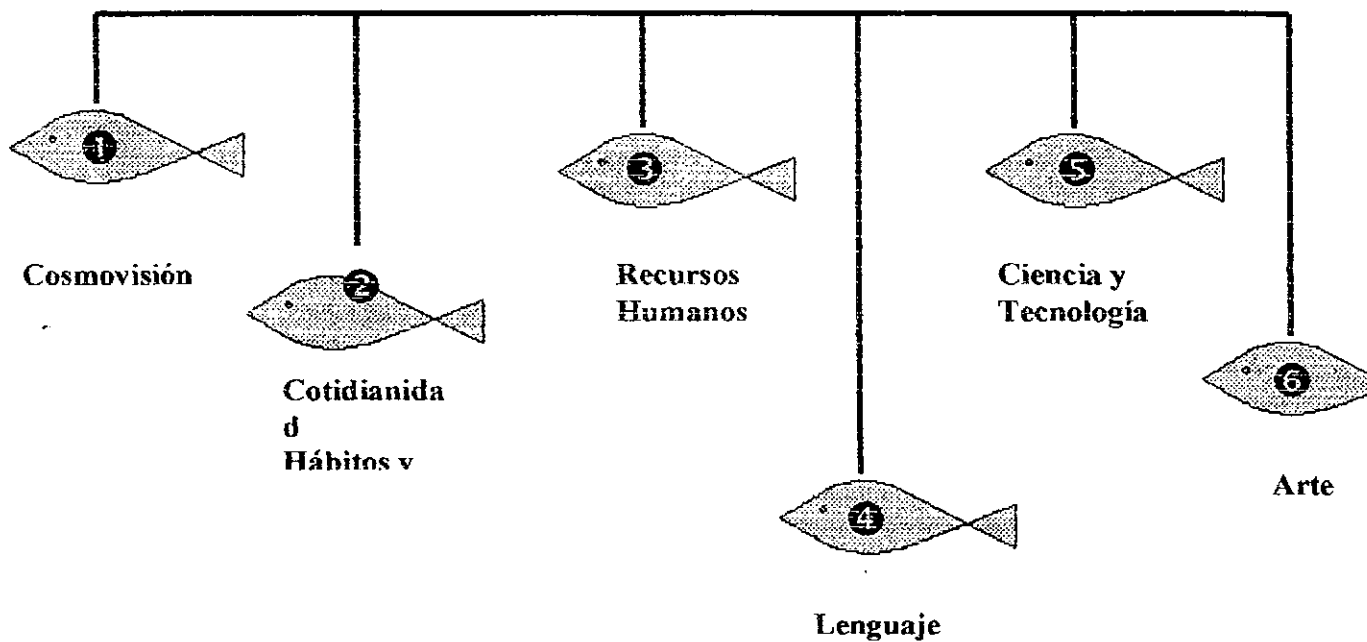
de una **SOCIEDAD** en el tiempo y el espacio, por medio de la

en el **CREACION** **ARTE Y CIENCIA**

Dentro de la "cultura" se pueden reconocer diferentes **SUBCULTURAS**

CULTURA

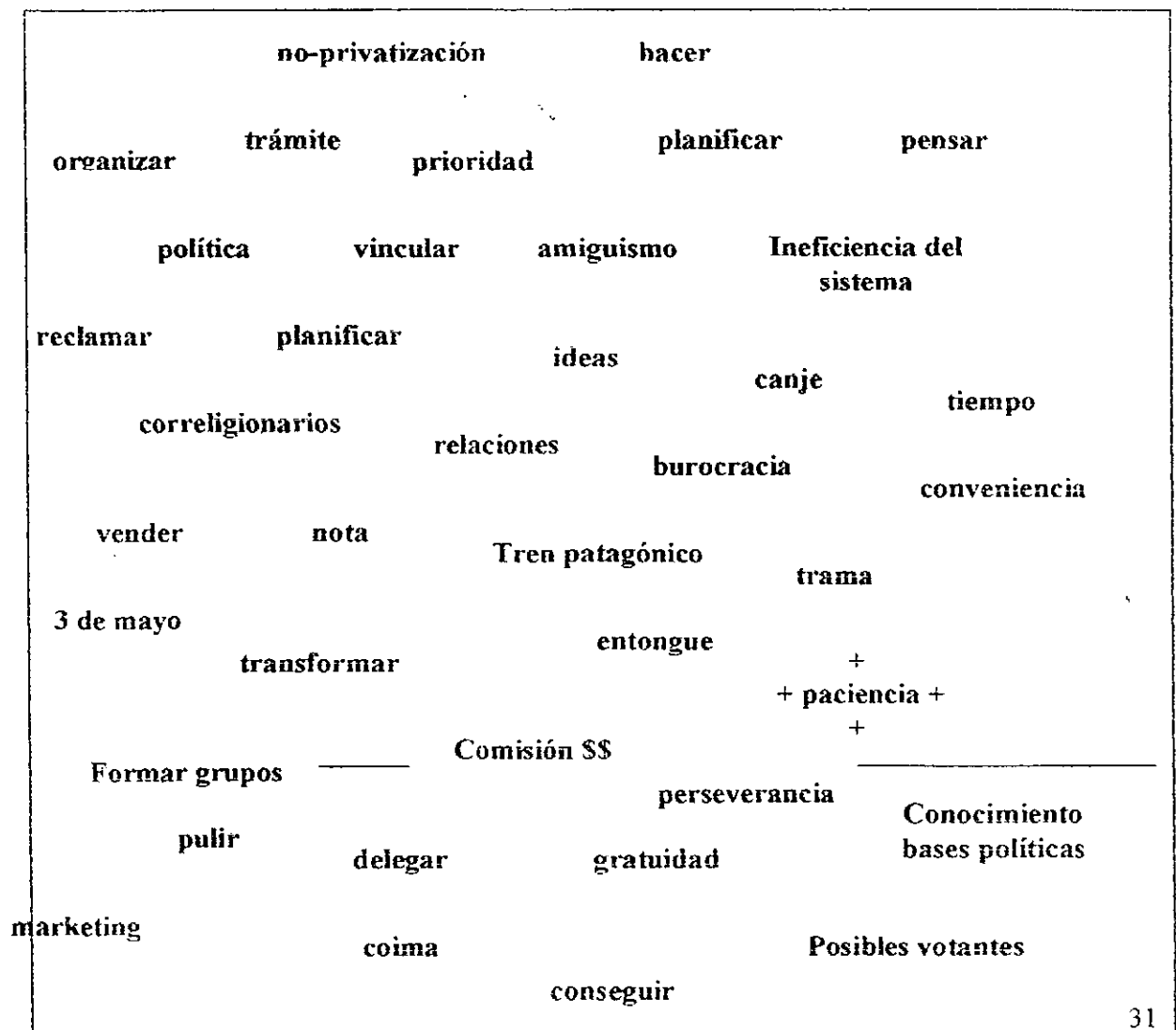
(ver referencia pisciana ¹ a continuación)



1. *Ballena*
2. *Pescadito común*
3. *Tiburón*
4. *Bagre*
5. *Pez Martillo*
6. *Pez Volador*

La Cultura es la Interrelación entre la Cosmovisión, los hábitos y tradiciones, las relaciones humanas, el arte, ciencia y tecnología, y el lenguaje.

¿Qué es gestionar la cultura?



Gestionar

Llevar a cabo

Conseguir algo

Definir un proceso

Tramitar

Puajjj!!!

Gestar

Tratar de...

Hacerse cargo de...

Intentar

Insistir, esperar, enfrentarse, negociar

Organizar, planificar, proyectar

Economía, comercio, recursos ^{económicos} humanos

Llegar a la finalidad c/los recursos c/ que se cuenta.

Gestión : herramienta

Para llevar a cabo algo

Relación c/política

Muchos ámbitos y vías

Poder

Constancia

intercambiar

Capacidad de realizar..

Pelea c/el poder...

Facilitar el camino

Hacer llegar

Tramitar

Pasos a seguir

Hacer real

Hacer que se ejecute una idea

Un camino a la idea concreta
Camino tedioso burocracia

Coordinar esfuerzos

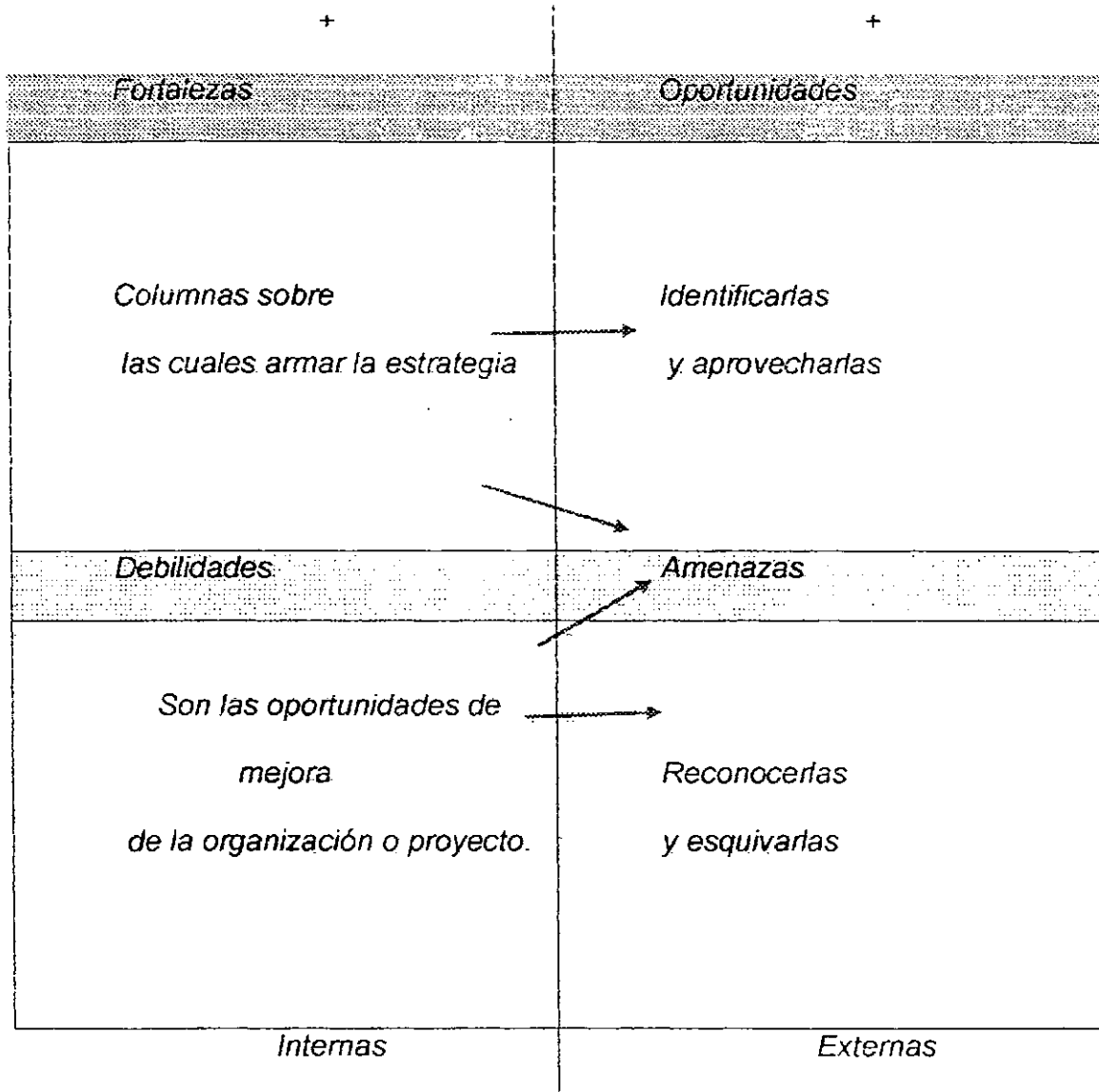
Comunicación

Buenos contactos

Algunos ítems resultantes del ejercicio de planificación

- * *Voluntariado*
- * *Tiempo – momento*
- * *Elementos*
- * *Autolimitarse?*
- * *Supuestos!!!!!!!!!!!!!!!*
- * *Pedir a conciencia*
- * *Buscar información*
- * *Mirar al entorno*
- * *Comunicación ← liderazgo*
- * *Flexibilidad*
- * *Tareas*

FODA



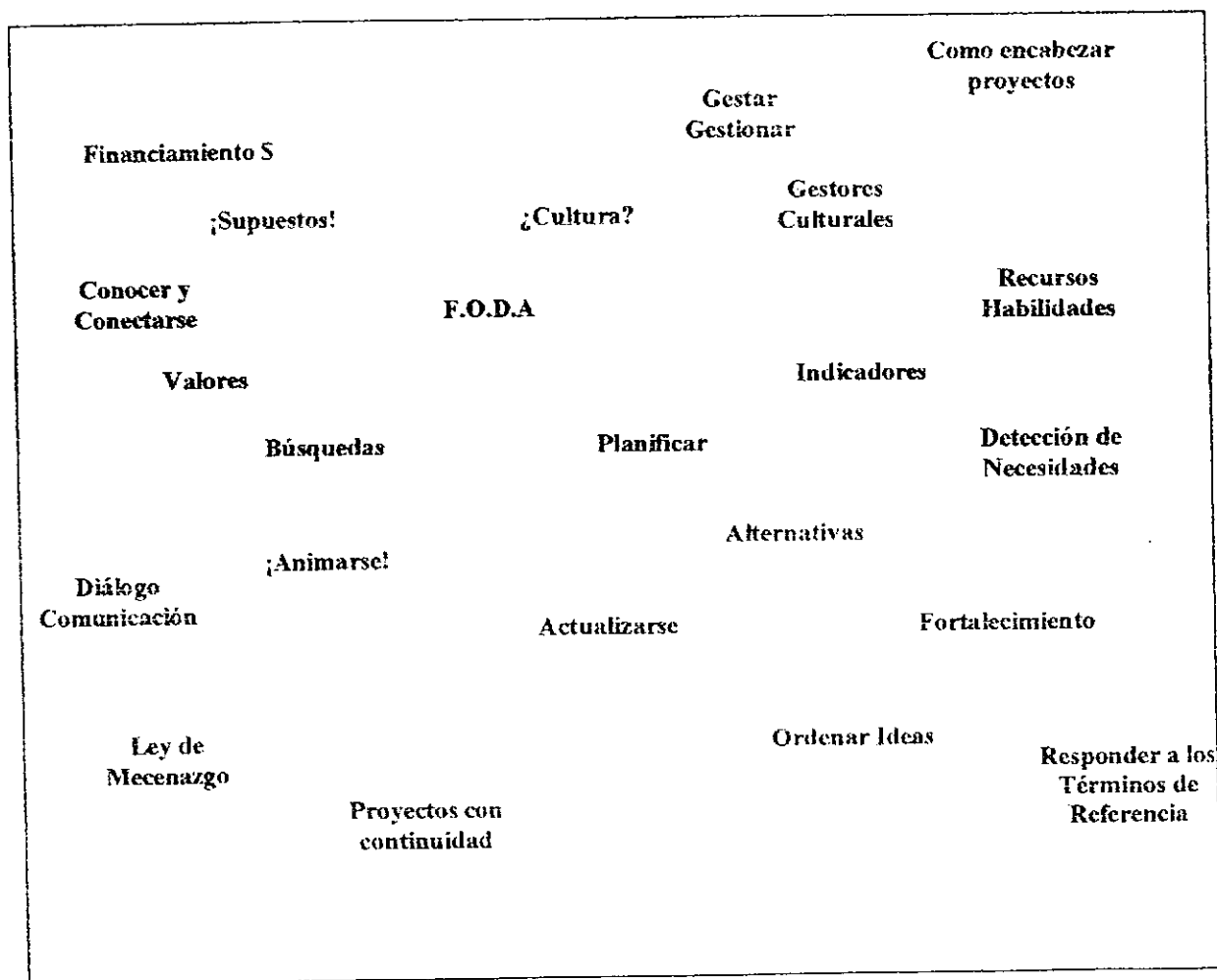
Tareas para la próxima jornada:

- * Realizar el FODA de cada organización / proyecto.

- * Listar información a recabar de sus destinatarios/ clientes e identificar herramientas de diagnóstico posibles y creativas.

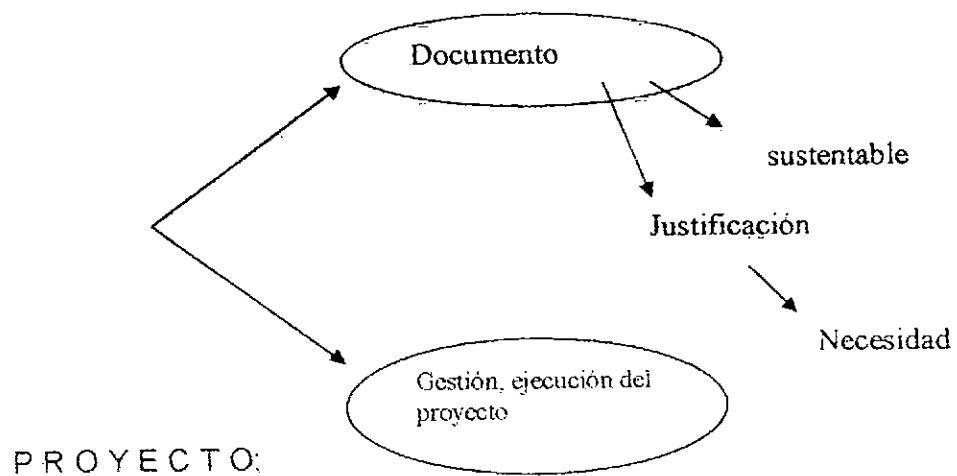
MODULO II

HILO CONDUCTOR Y EXPECTATIVAS DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES



¿QUE NO ES Y QUE SI ES UN PROYECTO?

- Que no provoque cambios
- Las ideas
- Deseos
- El hecho artístico por si sólo
- La investigación
- No responder a una necesidad
- Acciones o actividades
- No tener objetivos



PROCESAMIENTO DEL EJERCICIO DE "MINIOBJETIVOS":

"Objetivo realizable en este salón durante 3 minutos"

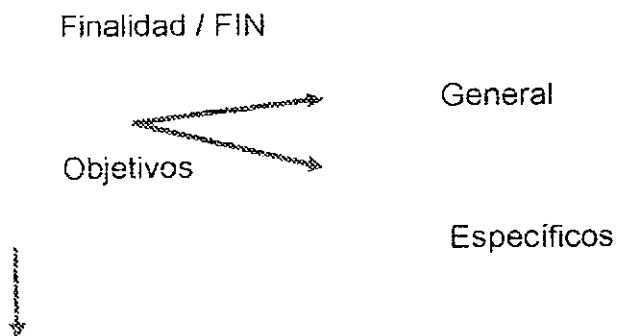
- "Creimos....."
- "Pensé"..... ASEGURARSE!!!!
- Contar con RECURSOS que no tenemos
- Quién debe hacer qué?
- Aspectos legales y normativos (recordar los no controlables del FODA)
- Escucha y comunicación
- La gente está ocupada!!!
- Alta expectativa
- Desafíos!
- Tiempo
- Especificidad

- Ruidos y amenazas
- Conocer los objetivos de los otros

LA REGLA DEL MAREAR

M	EDIBLE
A	LCANZABLE
R	EALIZABLE (Recursos, Realista)
E	SPECIFICO
A	COTADO EN EL TIEMPO
R	ETO

TIPOS DE OBJETIVOS



Metas



Objetivos



Actividades

Resultados/Productos

Objetivos Direccionales o Generales

Objetivos Operacionales o Especificos

REFLEXIÓN SOBRE "INDICADORES" EN EL TABLERO DE UN AUTO

- Velocidad
- Aceite
- Temperatura
- Guiño para doblar, cambiar de rumbo
- Combustible
- Luces
- Freno de mano
- Desempañador

¿Y en las organizaciones?

¿A través de qué indicadores medimos lo que nos pasa?

- Bateria

Enfoque actual del Tablero de Comando para Organizaciones: 4 o 5 (no más) Indicadores que se enfoquen a:

- Beneficiarios / Clientes
- Procesos internos
- Económicos / Financieros
- Personas / RRHH

HERRAMIENTAS Y ELEMENTOS A TENER EN CUENTA A LA HORA DE FORMULAR UN PROYECTO:

- Presupuestos \$ y Contrapartes (porcentajes de distribución 70% y 30%). Asegurarse!!
 - Proyección Económica
 - Proyección financiera (cash flow)
 - Supuestos bajo los cuales lo formulamos (+ o -)
 - Cronogramas (Gantt o PERT)
 - Título del proyecto (AIDA)

Marco Lógico:

OBJETIVO GENERAL

OBJETIVO ESPECIFICO

ACTIVIDADE



Actividades	Responsables	Tiempo	Recursos	Resultados esperados	\$
		Fecha de entrega o duración	Todos! Humanos Técnicos Económicos Financieros	Que deberá haber ocurrido al finalizar? Donde saco la foto?	Cuantificar todo!

PROYECCIÓN ECONÓMICA (¿Cuánto va a costar el proyecto?)

Item	Mes 1	Mes 2	Mes 3	TOTAL
Honorarios	300	300	300	900
Servicios				300
Viáticos				100
Fotocopias				50
Traslados				700
Materiales				20
TOTAL	¿?	¿?	¿?	2070

40%

30%

Calcu
de inci
es imp

Vincular con cantidad de beneficiarios como dato importante

PROYECCIÓN FINANCIERA O CASH FLOW (¿Cómo se distribuirán los ingresos y egresos de dinero a lo largo del proyecto?)

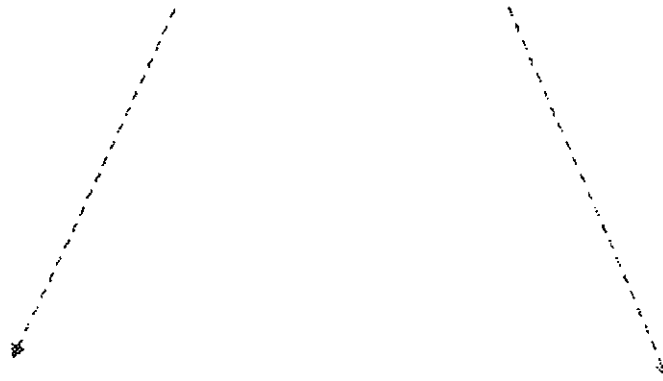
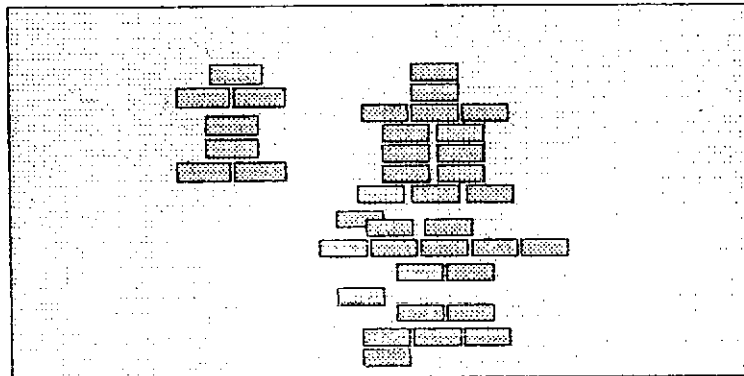
Ítems/Meses	1ra etapa	2da etapa	3ra etapa	Totales
				\$ 2070
	10%	30%	60%	100%

—————→ X meses ←————

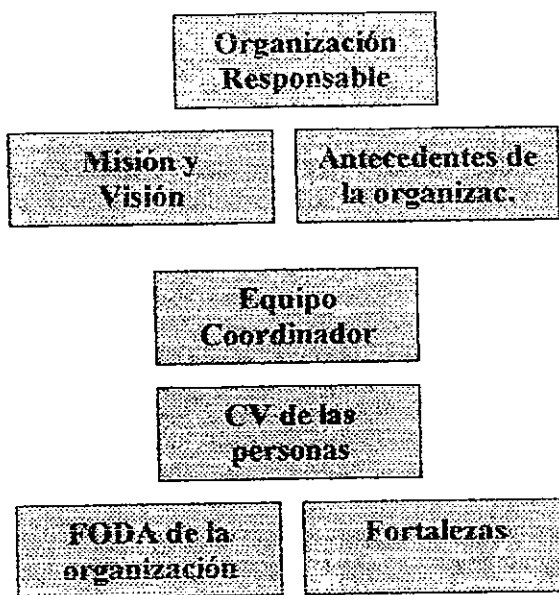
ESQUEMA BASICO DEL MARCO LOGICO

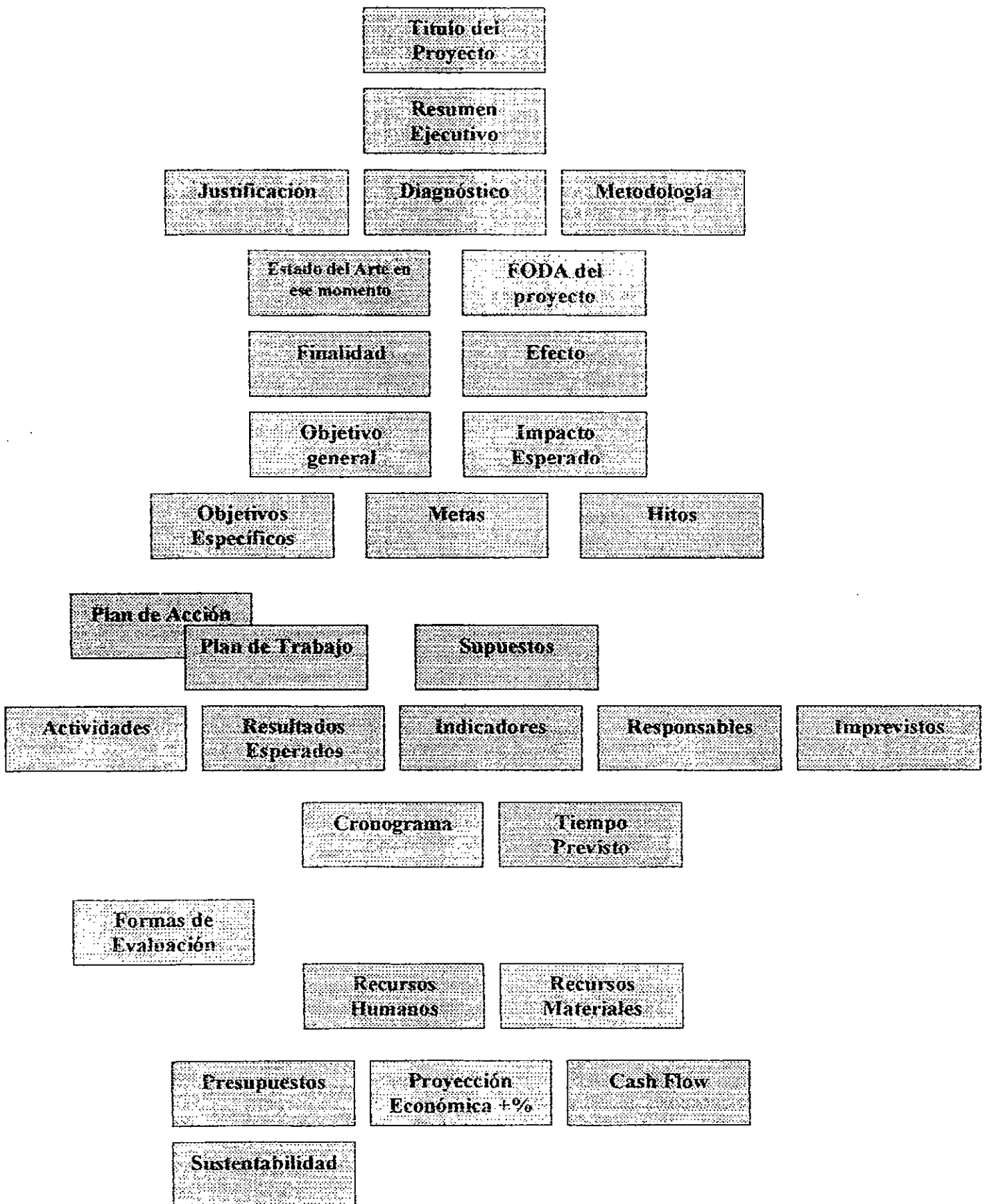
A los efectos de tener una mejor visualización del cuadro que armamos en la pared, lo dividí en dos partes. Traté de mantener los colores y la estructura construida entre todos para que les fuera lo más familiar posible (y cada uno se "viera" en su cartelito). No se olviden de revisar en sus organizaciones / proyectos lo que charlamos "cuando se bajaron del muro". Suerte!!

PD: Cómo les gusta el amarillo a nuestras asistentes!



- 1) La organización
- 2) El proyecto propiamente dicho





El esquema anterior fue el resultado de los mapas conceptuales producidos grupalmente hacia el final del taller.

El mismo fue utilizado por los participantes para la formulación de sus propios proyectos a presentar a partir de la siguiente jornada.