

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE PROYECTOS CULTURALES

ELABORADA POR:
DIRECCIÓN DE CULTURA
MINISTERIO DE CULTURA Y JUVENTUD



PRESENTACIÓN

La Dirección de Cultura del Ministerio de Cultura y Juventud estableció el fondo de financiamiento Puntos de Cultura en el año 2015 con el propósito de generar condiciones para promover el fortalecimiento de organizaciones e iniciativas colectivas, mediante la promoción de la diversidad cultural, la economía social solidaria y la salvaguarda del patrimonio cultural, así como propiciar espacios de formación e intercambio para las organizaciones e iniciativas colectivas beneficiarias del fondo.

La presente guía pretende facilitar y orientar a todas aquellas personas que forman parte de organizaciones y colectivos que estén interesados en desarrollar una propuesta de proyecto. Se brindan algunos detalles que se deben contemplar para cumplir con los requisitos establecidos en el formulario, según los elementos básicos que debe contener un proyecto.

Esta guía se enfoca en **la formulación de proyectos de índole sociocultural**, sin embargo, los contenidos buscan ser una base para que las organizaciones y colectivos puedan no solo cumplir con los requisitos de Puntos de Cultura, sino también como insumo para cualquier otro proyecto que las organizaciones vayan a elaborar.

Es fundamental mencionar que la Dirección de Cultura entiende como proyecto sociocultural aquel esfuerzo enfocado en alcanzar objetivos relacionados con la gestión sociocultural de una comunidad, grupo organizado y/o colectivo. Partimos de una perspectiva de gestión de proyectos respaldada en necesidades particulares de gestión, y procuramos un seguimiento y acompañamiento que apoye su desarrollo.



CONTENIDO

PRESENTACIÓN

Parte 1: LOS PRIMEROS PASOS: 4

¿Cómo nace un proyecto? 4

¿Qué es un proyecto? 8

¿Qué no es un proyecto? 9

¿Qué define un proyecto exitoso? 9

Parte 2: LAS PARTES DE UN PROYECTO:

¿Cómo construimos un proyecto? 13

Fase 1: Inicio. 14

Fase 2: Planificación. 15

Fase 3: Ejecución. 24

Fase 4: Cierre. 24

Fase 5: Seguimiento y monitoreo 24

EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS25

OTROS ASPECTOS QUE SE SUELEN SOLICITAR25

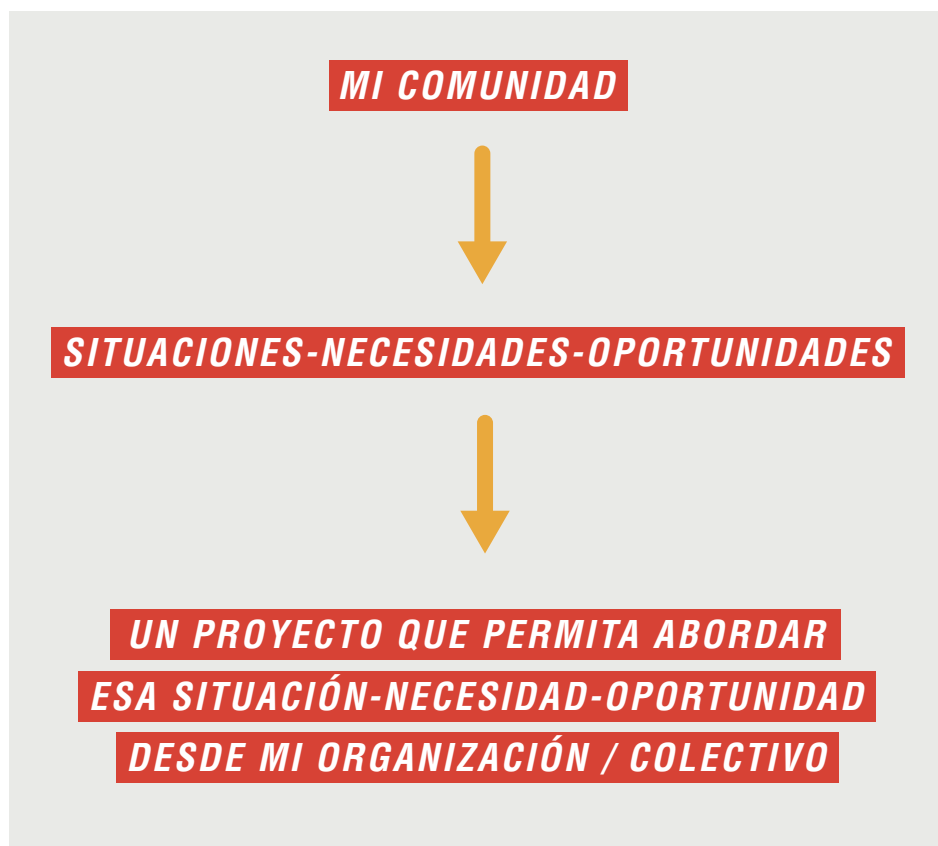
GLOSARIO 29

Parte 1: LOS PRIMEROS PASOS

¿Cómo nace un proyecto?

Para empezar a elaborar un proyecto es importante tener claro el punto de partida, nuestras ideas iniciales. Para esto debemos preguntarnos:

¿Qué **situaciones, necesidades u oportunidades** he visto en mi comunidad, que me han dado ideas para desarrollar un proyecto o iniciativa cultural desde mi organización y/o colectivo?



Para responder de manera adecuada a esta pregunta, es fundamental pensar en la finalidad o razón de ser de nuestra organización y/o colectivo, en la comunidad o región donde trabaja, en la población con la que trabajamos o queremos trabajar y en la realidad en la que se busca desarrollar esta idea.

Los objetivos de un proyecto se mantienen en el tiempo y pueden ser compartidos por otros proyectos e iniciativas de nuestra comunidad, que al trabajar de manera conjunta, ayudan a establecer alianzas, así como a alcanzar los objetivos planteados.

Existen algunos elementos que debemos incorporar en esta parte, a continuación los mencionamos:

1. Contexto:

Consiste en explorar, buscar y conocer la dinámica del territorio y la del sector cultural en la que se va a desarrollar el proyecto:

Dinámica territorial: Se trata de conocer la población, la economía, política, historia e identidades, manifestaciones culturales, recursos y otros que hacen diferente y particular el territorio en donde vamos a desarrollar nuestra iniciativa.

Para entender esta dinámica podemos preguntarnos:

***A partir de mi idea de proyecto:
¿Qué información de
la dinámica territorial tengo,
conozco o necesito tener que me
ayude a definir mi idea?***

Dinámica del sector cultural: Se trata de conocer nuestra realidad desde el patrimonio cultural, las personas trabajadoras de la cultura, las artes visuales, las comidas, las artes escénicas, la música, la cultura popular, el turismo cultural, los medios de comunicación, la moda, la participación ciudadana y otros elementos propios de mi comunidad. Para entender esta dinámica podemos preguntarnos:

***A partir de mi idea de proyecto:
¿cuáles elementos de esa dinámica
cultural involucraré?***

Estos datos culturales generales de mi comunidad pueden ser: mapa de infraestructura cultural, oferta cultural, consumo cultural e impactos de los medios de comunicación locales y generales, mapeos y diagnósticos culturales.

Una manera de realizar este mapeo es llenando una tabla, que puede incluir la siguiente información:

Nota: Para conocer la dinámica territorial y sectorial, es importante realizar búsquedas de información de fuentes institucionales reconocidas, que pueden ser tanto de forma digital (Internet) como presencial (visitas a instituciones). Algunos ejemplos de referencias pueden ser: Sicultura (Sistema de Información Cultural del MCJ), las municipalidades con sus oficinas de gestión cultural, las Casas y Centros de Cultura, los Centros Cívicos por la Paz, las diferentes sedes de universidades estatales y/o privadas, las Asociaciones de Desarrollo, entre otras. También podemos aplicar diferentes instrumentos como una encuesta, una entrevista o sesiones de trabajo en grupos, para buscar información en la comunidad.

2. Diagnóstico:

Es la descripción y análisis de aquellos elementos que conforman e influyen en la realidad en que se desenvuelve un grupo de personas. Es la base para definir los objetivos de una iniciativa o proyecto. Se divide en dos:

Análisis del contexto: Es la parte en la que se realiza una lectura o resumen del contexto (punto 1 anterior). Esto quiere decir que se sintetiza lo encontrado referente al territorio y al sector cultural.

Identificación del tema: Es la selección concreta de la situación, problema o necesidad a intervenir, a la que se le buscarán alternativas de solución. Debemos hacernos las siguientes preguntas:

¿Cuál es la situación, problema o necesidad puntal que afecta a cierto grupo de personas y que el proyecto quiere satisfacer?

Acá tratamos de pensar sobre los problemas o necesidades que pensamos abordar con nuestro proyecto. En ocasiones, podemos confundir nuestros intereses, motivaciones o habilidades, con los problemas o necesidades de una comunidad en específico.

Es por eso que debemos diferenciar entre las problemáticas que responden a nuestras ideas, opiniones, percepciones y necesidades, de aquellas sentidas y vividas por la propia comunidad, ya que esto puede provocar:

-Que no entendamos realmente los problemas y necesidades que están enfrentando las comunidades.

-Equivocarnos con la selección de problemas y necesidades que intentamos resolver, atendiendo situaciones secundarias y no las principales o urgentes.

-La posibilidad de que se entiendan mal las causas y las relaciones entre los problemas, y así, acertar parcialmente en las soluciones desperdiciando trabajo, tiempo y recursos.

-Planificar y ejecutar acciones poco viables, por no conocer suficientemente los diferentes aspectos que contextualizan los problemas.

Una manera para determinar el tema con el que vamos a trabajar, es balancear los siguientes criterios:

- Problema o necesidad que requiere más atención.
- Población y cantidad de personas afectadas.
- Grado de disposición de la comunidad a movilizarse y solucionar el problema (recursos disponibles).
- Conocimiento, formación e interés del equipo de trabajo de la organización para resolver el problema y los recursos de personal y económicos con los que cuentan estos.

¿Cuáles son los principales efectos y causas de la situación, problema o necesidad?

Se trata de definir y anotar los **efectos** más importantes de la situación, necesidad o problema central antes identificado. Esto consiste en tener una idea del orden y gravedad de las **consecuencias** que tiene, lo cual hace que se amerite la búsqueda de soluciones.

Las **causas** de la situación, necesidad o problema central detectado, por otra parte, significa encontrar qué elementos están o podrían estar provocando el problema.

¿Cuál es la mejor alternativa de solución a esta situación, problema o necesidad?

En esta parte se deben identificar las distintas alternativas para solucionar el problema o necesidad, que sean viables y pertinentes para la comunidad y validadas según sus dinámicas.

Lo más importante, es seleccionar aquellas alternativas factibles, en otras palabras, que sean **sencillas** de realizar, tomando en

cuenta el presupuesto, el conocimiento técnico, la disposición de la comunidad, las personas y el lugar en el que se va a trabajar.

En algunos casos se pueden realizar todas las acciones propuestas; en otros casos debemos seleccionar únicamente aquellas que creemos poder realizar, particularmente tomando como guía la experiencia de la persona u organización.

¿Qué es un proyecto?

Un proyecto es un conjunto de actividades que permiten obtener un producto o resultado específico por medio del cumplimiento o ejecución de objetivos. Debe contener siempre dos componentes fundamentales:

-Ser temporal: Todo proyecto tiene una fecha de inicio y una fecha final definidas. La meta es concluirlo de la manera adecuada.

-Originalidad: Un proyecto crea productos entregables específicos (sean tangibles o no) y que responden a sus propios objetivos y actividades.

Cuando se nos pregunta en qué consiste nuestro proyecto, debemos pensar siempre en:

- ¿Qué vamos hacer?
- ¿Por qué lo vamos hacer?
- ¿Cómo lo vamos hacer?
- ¿Cuándo lo vamos hacer?
- ¿Dónde lo vamos hacer?
- ¿Con qué recursos lo vamos hacer?
- ¿Con quiénes lo vamos hacer?

¿Qué no es un proyecto?

NO es proyecto aquello que no tiene un inicio y un final previsto, sino que es repetitivo en el tiempo. Tampoco es proyecto una iniciativa que NO busca cumplir un objetivo o crear un producto (bienes y/o servicios). Por ejemplo, un taller cuyos objetivos no están claros, un proceso de gestión sociocultural que no tiene cronograma, ni población beneficiaria identificada.

¿Qué define un proyecto exitoso?

Durante el proceso de seguimiento de Puntos de Cultura, hemos identificado algunos elementos planteados en el proyecto, que le dan al mismo más posibilidades de ser exitoso:

1.

Se identifican claramente las necesidades que el proyecto pretende satisfacer: ¿Por qué vamos hacer el proyecto? ¿Cuál es la necesidad que el proyecto va a atender? Esto es fundamental para la justificación del proyecto.

2.

Las actividades no se realizan de manera aislada o desligada de los objetivos, además se encuentran vinculadas plenamente con la comunidad, esto es fundamental en dos sentidos: primero, porque da firmeza al proyecto y segundo, porque no se crean falsas expectativas.

3.

Existe un equipo de trabajo claramente definido que permita identificar quiénes serán responsables de realizar el proyecto. Para esto se debe precisar el número de personas a cargo, su perfil (características) y las tareas y responsabilidades que se requieren para el desarrollo del proyecto de principio a fin. Es fundamental que sea un trabajo en equipo y que las responsabilidades no recaigan nunca sobre una sola persona.

4.

Establece objetivos claros :¹

- Que sean **específicos**
- Que sean **medibles**
- Que sean **alcanzables**
- Que sean **relevantes**
- Que sean **logrables en el tiempo previsto**

Por ejemplo: *Propiciar espacios para aprender cooperativamente con el uso activo de nuestros cuerpos, a través de herramientas de la danza, el teatro y de metodologías participativas, como medio para posibilitar una mejor convivencia en la comunidad educativa de la Escuela Inglaterra, durante el primer semestre del 2019.*

5.

Establece e identifica claramente los **productos**, por ejemplo:

- Un festival cultural.
- Talleres de hip hop semanales.
- Una memoria de sistematización de experiencias.
- Un Encuentro Nacional de Arte y Circo.

6.

Identifica claramente a la **población beneficiaria** (directa e indirecta).

Son conocidos también como usuarios, grupos o destinatarios, son el grupo de personas que comparten ciertas características comunes, a las cuales dirigimos nuestras iniciativas y proyectos. Es fundamental poder caracterizarlos según criterios como: edad, sexo, intereses y prácticas artísticas o culturales, áreas de residencia, nivel de formación, de participación, entre otros.

También es importante definir cuáles de estas personas son beneficiarias **directas** o aquellas que directamente serán favorecidas por el logro de los objetivos del proyecto; e **indirectas** o aquellos a quienes favorecerán los impactos del proyecto. Es importante diferenciar claramente a la población beneficiaria directa e indirecta:

La población beneficiaria directa se entiende como:

Todas las personas integrantes de la agrupación u organización que gestiona el proyecto, así como aquella población que participa y se beneficia de una o la mayoría de las actividades del cronograma (tomando en cuenta la cantidad y calidad de la

¹En algunas ocasiones se usa el acrónimo "SMART", que hace referencia a un término en inglés para indicar que estos cumplen los requisitos de ser: Específicos + Medibles + Alcanzables + Realistas + Tiempo.

participación, según la dinámica de cada proyecto) y del producto final del proyecto, por ejemplo:

- Asociación de Desarrollo seleccionada.
- Colectivo seleccionado.
- Asistentes a uno o varios talleres realizados.

Tiene como valor agregado, el que esta población dispondrá después de finalizado el proyecto de **nuevos conocimientos y sensibilización** en torno al objetivo del proyecto, además de ejercer determinados derechos culturales.

La población beneficiaria indirecta tiene la característica de que **no pueden contabilizarse** de manera exacta, por diversas razones: entran y salen de un espacio, las actividades se realizan en sedes abiertas, o son quienes recibirán un producto (libro, disco, vídeo) eventualmente, por ejemplo:

- Personas que leen o escuchan un producto determinado del proyecto.
- Asistentes a un festival abierto en una comunidad.

-Familiares, amigos u otras personas cercanas que tienen relación con los asistentes a talleres, u otras actividades cerradas del proyecto.

A pesar de que esta población no se pueda contabilizar con exactitud, es importantes registrar un número aproximado, porque el proyecto en alguna medida les beneficiará, a pesar de que no podamos establecer cantidades exactas.

Podemos decir que en un proyecto, la población beneficiaria indirecta está conformada por aquellas personas que disfrutarán de los resultados de la iniciativa, sin ser parte integral de la planificación y desarrollo de la misma. A pesar de que el número de personas beneficiarias indirectas es aproximado, es fundamental que se explique cómo se calculó el número, es decir, que la cifra sea realista.

7.

Identifica condiciones de su organización o colectivo: ¿Hasta dónde puede llegar el colectivo o la organización con el proyecto? ¿Cuenta con todo el equipo (humano, técnico) para hacerlo? ¿Cuál es la disponibilidad y las capacidades o habilidades del equipo? ***Es fundamental tener esto claro, de manera que no se genere un sentimiento de agobio cuando la organización esté ejecutando el proyecto.***

Se han identificado casos de proyectos socioculturales donde a pesar de ser una propuesta de una organización, la responsabilidad de la ejecución ***recae en una sola persona***, lo cual ha generado frustración y desgaste. También se han dado casos en donde no se previó el esfuerzo o los conocimientos específicos que requeriría el proyecto. En ambas situaciones, se ha puesto en riesgo la ejecución del mismo.

Es por eso que se hace necesario integrar al equipo, que todas las personas del equipo compartan los objetivos del proyecto, que haya una comunicación asertiva y que las personas que conforman la agrupación tengan capacidad de retroalimentarse de manera frecuente, positiva y propositiva, de modo que compartan el conocimiento adquirido (a lo interno y con otros).

8.

Identifica los riesgos: ¿Cuáles son los factores que podrían poner en riesgo el proyecto? Es fundamental pensar en el clima, el transporte, las distancias, entre otros elementos. Es necesario tener presentes estos riesgos, de modo que se puedan enfrentar de la mejor manera posible y no se ponga en riesgo la ejecución del proyecto. Resulta conveniente tener un plan de cómo manejar estos riesgos y eventualidades.

9.

Se planifica, revisa y evalúa el proyecto: Es fundamental ***asumir los informes de ejecución*** como una ***herramienta*** que permite ***documentar*** e ***identificar*** de manera más clara y concreta aciertos y aspectos a mejorar durante el avance del proyecto. Es importante también considerar los informes como una bitácora que se pone a disposición tanto de la Dirección de Cultura como de las personas beneficiarias o interesadas en el proyecto, de modo que se puedan sentir parte del desarrollo de sus diferentes etapas. Además, una evaluación a tiempo puede prever situaciones de riesgo del proyecto y permite realizar cambios oportunamente.

¿Por qué pueden fallar los proyectos?

Desde el 2015 hemos identificado algunos elementos que han causado problemas con los proyectos desarrollados con el Fondo Puntos de Cultura:

1.

Cambios en los objetivos aprobados: se postula un proyecto con determinados objetivos y una vez que resulta seleccionado, se pretende cambiar los objetivos, afectando el proyecto como un todo.

2.

No se definió una metodología clara de trabajo en el equipo.

3.

Se plantean muchas actividades: algunas organizaciones plantean muchas actividades y lo consideran un elemento positivo, sin embargo esto se vuelve en una carga para la misma organización durante la ejecución del proyecto.

4.

Problemas de comunicación, problemas de coordinación y otros problemas no contemplados durante la formulación del proyecto, que ponen en riesgo la

administración del fondo (contrapartidas que se cancelan o se pierden, problemas financieros anteriores, acuerdos que no se respetan).

Ya hemos mencionado algunos elementos que debemos considerar para definir si nuestra idea es un proyecto. A continuación, vamos a trabajar en el diseño del proyecto.

¿Cómo construimos un proyecto?

Como hemos mencionado, un proyecto nace junto a otros procesos que nos llevan a valorar su pertinencia y necesidad. Para el diseño del proyecto es importante se trabaje con un modelo ágil y orientado a la búsqueda de resultados en función de los objetivos propuestos.

Será necesario tener presente cinco (5) fases, que se explican a continuación, un elemento paralelo a estas fases es el tiempo, con cuanto mayor tiempo se realicen, mayor capacidad de respuesta existirá para la elaboración de un proyecto exitoso. Estas fases deben verse como un todo, de ahí que la propuesta o insumo principal de trabajo sea una matriz de marco lógico.

FASE 1. INICIO

Es la fase en la que elaboramos la justificación del proyecto e indicamos adónde se va realizar.

Justificación:

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

Se trata de la presentación de un análisis del contexto (aspectos sociales, económicos y culturales) que caracteriza la comunidad donde se llevará a cabo el proyecto. Para esto se exponen brevemente datos cuantitativos (números) y/o cualitativos (características) con conceptos claros que respalden la justificación.

También implica exponer el problema, necesidad u oportunidad que se desea abordar en ese contexto. Aquí debemos explicar el por qué seleccionamos ese problema, necesidad u oportunidad, las alternativas que tenemos para solucionar esa situación, y el por qué la solución que elegimos es la más adecuada y viable para atender o resolver la situación.

Definiciones conceptuales:

Problema: Se reconoce comparando la situación actual con lo que podría o debería ser; es la diferencia entre lo que la comunidad tiene y lo que quisiera tener.

Necesidad: Es la carencia o privación de algo.

Oportunidad: Circunstancia, momento o medio oportuno para realizar o conseguir algo.

Localización: Responde a la pregunta ¿dónde se va a realizar el proyecto?

Es el espacio donde vamos a realizar el proyecto; puede tratarse de una plaza, un barrio, una comunidad, un cantón o una provincia. El formulario nos presenta tres tipos de localización:

-Cobertura Nacional:

(el proyecto se ejecutará en más de una provincia).

-Cobertura Regional:

(el proyecto se ejecutará en una sola región)

-Cobertura Local:

(el proyecto se ejecutará en una sola localidad, involucrando una o varias comunidades).

En ocasiones, podemos incluir un mapa o representación gráfica donde se localice en general el área que abarque el proyecto.

FASE 2. PLANIFICACIÓN

En la planificación tenemos cinco (5) componentes muy importantes que van de la mano y por ende dependerán siempre uno del otro. Es lo que se conoce como núcleo o perfil de proyecto.

Objetivos: Son de dos tipos, el objetivo general y los objetivos específicos.

Objetivos General: responde a la pregunta ¿qué queremos lograr?

Se trata de lo que se pretende lograr con el proyecto. Responde al problema planteado en la justificación y nos indica qué vamos a realizar para atender o trabajar las necesidades, problemas u oportunidades encontradas.

Debe ser redactado en infinitivo (verbos terminados en “-ar”, “-er”, “-ir”) y debe responder de manera general ¿el qué?, ¿para qué?, ¿cómo? ¿cuándo? y ¿dónde? del proyecto.

Por ejemplo:

Promover, difundir y legitimar el trabajo de las mujeres compositoras costarricenses, para contribuir a la visibilización de su quehacer artístico y su presencia en el escenario musical local, nacional e internacional.

Objetivos específicos: responde a la pregunta ¿cómo pretendemos lograr el objetivo general?

Son las grandes líneas de acción para lograr el objetivo general. Éstos deberán ser concisos y alcanzables. Serán el complemento que llevará al logro del objetivo general. Cada objetivo específico tiene un producto concreto (actividad, entregable, documento). No pueden plantearse objetivos específicos si los mismos no están encaminados a obtener algo en específico (de ahí su nombre). De ellos se desprenden las actividades.

Debe ser redactado en infinitivo (verbos terminados en “-ar”, “-er”, “-ir”) y debe responder de manera clara al objetivo general.

Para seguir en la línea del objetivo general, presentamos como ejemplo 3 posibles objetivos específicos derivados del ejemplo anterior:

1. Promover espacios de encuentro entre las mujeres compositoras costarricenses con el fin de contribuir con la unión, conexión, redes de apoyo, colaboraciones y una mejor organización entre el gremio a nivel local, dentro y fuera de la GAM.

2. Generar una base de datos con los contactos de las compositoras para compartirla con diferentes entidades que puedan ofrecerles espacios en el escenario musical nacional.

3. Difundir el trabajo de las mujeres compositoras de Costa Rica en el ámbito internacional, mediante la distribución de material promocional en plataformas clave.

Actividades: responde a la pregunta ¿cuáles son las tareas o pasos a seguir para realizar el proyecto?

Son todas aquellas acciones que desarrollaremos durante el proyecto, para el cumplimiento de los objetivos específicos y el objetivo general. Cada actividad generará un producto y uno o varios documentos que permitirán verificar su realización. Para algunos casos se pueden realizar varias actividades de manera simultánea o bien requerir la culminación de una actividad antes de iniciar otra. Las actividades se desglosan o detallan de acuerdo a los objetivos específicos.

Por ejemplo (serían actividades derivadas de los objetivos planteados anteriormente):

1. 5 espacios de encuentro entre mujeres compositoras costarricenses en Sulá-Batsú durante el mes de marzo.

2. Distribuir a aliados clave un formulario con información básica de contacto sobre las mujeres compositoras.

Nota: en algunos proyectos presentados para Puntos de Cultura, las organizaciones suelen confundir las actividades con los objetivos específicos y viceversa. Hay que tener presente que hablamos de dos cosas diferentes.

Metodología: Es la descripción del “cómo”: cuáles procedimientos serán empleados para el logro de un objetivo. Es decir, en este apartado se debe describir cómo se desarrollarán las actividades para obtener los resultados esperados.

Por ejemplo: Descripción de la metodología del proyecto “Identidades subterráneas y territorios invisibles: la minería artesanal en Abangares de Guanacaste, una propuesta de comunicación comunitaria” de ADILJA

“La metodología utilizada en este proyecto es la Investigación Acción Participativa. Esta metodología bajo un enfoque cualitativo permite contar con la contribución de los miembros de la comunidad así como las organizaciones involucradas en la construcción activa de todas las etapas del proyecto. Para el abordaje, desarrollaremos una primer etapa de capacitación y de desarrollo de herramientas comunicativas y audiovisuales, a partir de talleres participativos que puedan brindar conocimientos básicos y necesarios en los procesos de promoción y divulgación de la cultura local, además realizaremos talleres con distintas técnicas como: grupos focales, análisis del contexto sociocultural, juegos cooperativos, análisis de historia local, la utopía, entre otras; para identificar necesidades comunes, puntos de vista, opiniones e intencionalidades y propósitos que definirán las temáticas y los principales ejes

entorno a las identidades culturales de la minería artesanal.

Posteriormente se profundizará en los conocimientos adquiridos y se pondrán en práctica en el tratamiento creativo y la realización colectiva del video comunitario, conformando un grupo de personas encargadas de todas las etapas de producción y posproducción, promoviendo los espacios de reflexión, discusión y trabajo con los diferentes actores que se vinculan y forman parte de las identidades abangareñas. Para la última etapa del proyecto se realizarán reuniones de coordinación entre los diferentes actores claves para la divulgación y posteriormente la presentación del video comunitario.”

Cronograma: responde a la pregunta ¿cuándo se realizarán las actividades del proyecto?

Será la manera en que vamos a organizarnos durante el período que durará el proyecto, a fin de cumplir con los objetivos propuestos. Para el caso de Puntos de Cultura, tenemos un mínimo de 6 y un máximo de 12 meses para ejecutar todas las etapas del proyecto. En el cronograma detallamos todas las actividades que vamos a realizar para poder lograr los objetivos específicos, indicando en fechas aproximadas cuándo las vamos a realizar.

Definir el tiempo de realización de las actividades es clave; con una estimación realista acerca del tiempo que requerimos para cada una, podremos definir claramente las etapas de cumplimiento y distribuir las labores de las personas responsables.

Algunos puntos a considerar al formular el cronograma:

- 1.** Considerar tiempo suficiente para realizar cada actividad.
- 2.** Considerar las relaciones entre actividades sucesivas (que van una detrás de la otra). Es fundamental valorar o considerar un escenario en el cual algunas actividades no se podrían realizar.

El cuadro a continuación, es un ejemplo de cómo podemos presentar el cronograma.

<i>Objetivo general</i>	<i>Objetivo específico</i>	<i>Actividad</i>	<i>Mes 1</i>	<i>Mes 2</i>	<i>Mes 3</i>
		<i>Actividad 1</i>	<i>Enero</i>		
<i>Según lo indicado en la página 10</i>	<i>Según lo indicado en la página 10</i>	<i>Actividad 2</i>		<i>Febrero</i>	
		<i>Actividad 3</i>			<i>Marzo</i>

Resultados esperados: responde a la pregunta ¿qué esperamos lograr cuando finalicen las actividades?

Son lo que esperamos haber logrado o alcanzado cuando finalicen las actividades. Los resultados o productos deben ser concretos y estar relacionados con las actividades. Además, deben ser medibles o evaluables, para lo cual son importantes los indicadores y las fuentes de verificación.

Los indicadores son la forma en que sabremos que las actividades se han logrado. Algunos aportan evidencia para determinar si el proyecto va en buen camino para lograr un objetivo específico; otros proporcionan información para determinar si algún cambio esperado ocurrió, durante el proyecto o en la población.

Las fuentes de verificación son los métodos que utilizaremos para medir los indicadores. Es la elección de las fuentes de datos que nos van a ayudar a verificar el proceso y el resultado de la actividad.

Con los seis pasos anteriormente descritos se debe elaborar un cuadro base como el siguiente:

1. Objetivo general	2. Objetivos específicos	3. Actividades	4. Resultados	5. Indicadores	6. Medios de verificación
	1.	1.1.			
		1.2.			
		1.3.			
	2.	2.1.			
		2.2.			
		2.3.			
		2.4.			

Presupuesto: responde a la pregunta ¿cuánto dinero necesitaremos para realizar el proyecto?

El presupuesto será la inversión que tendrá el proyecto. Debe detallarse por cada una de las actividades requeridas para el cumplimiento del proyecto. Este apartado es uno de los que más cuidado y atención necesita, ya que debe contener un desglose (detalle) total de los gastos del proyecto.

En el presupuesto se deben especificar claramente cada uno de los rubros que requerirá el proyecto, indicando la cantidad de personal, material y equipo necesario, así como los gastos de funcionamiento, entre otros. Todo esto debe detallarse en términos monetarios (en colones) y por actividad.

Estos son los rubros principales que debe contemplar el presupuesto:

1. Costo de personal: se calcula sobre la base del número de personas que van a participar en el proyecto, tanto en forma remunerada como no remunerada (pagada). Hay que especificar:

- El tipo de perfil (características) y la dedicación de tiempo que se requiere en cada caso (un día, una semana, un mes).

- Distinguir entre coordinadores y responsables según las tareas a desarrollar.

- Indicar un rubro donde se detallen los costos del personal voluntario (no remunerado), pues, aunque no se paguen sus servicios, esto representa un costo que, si no se detalla, distorsionará el cálculo de costos totales del proyecto. En estos casos, la fuente de financiación de los mismos debe anotarse como “aporte de la comunidad”, o de la institución u organización de que se trate.

Nota: se puede consultar la lista de salarios vigentes para el año en curso, establecida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica, la cual presenta la remuneración establecida por actividad, para tener una guía de los montos específicos que requiere el proyecto. Además, se debe establecer la ejecución temporal del proyecto, es decir cuántos meses, cuántas actividades, un aproximado de reuniones previas por actividad y de esa manera, tener un panorama aproximado del tiempo que se va a invertir en el proyecto y calcular así el costo de la remuneración (pago).

2. Viáticos: Se refiere a los gastos del equipo de trabajo. Se deben incluir los gastos por desplazamiento de las personas que integran la organización (transporte, alojamiento y alimentación), comunicaciones y otras necesidades para realizar

actividades fuera del lugar habitual de residencia o base del equipo de trabajo. Así, se debe pensar en los costos de desayuno, almuerzo, cena, hospedaje y transporte.

Nota: se puede consultar el documento para calcular montos de viáticos y zonaje establecidos por la Contraloría General de la República de Costa Rica.

3. Espacio físico: En este rubro la diferenciación principal está entre:

- Construcción de un local,
- Compra y reacondicionamiento de un local,
- Alquiler de un local.

Esta diferenciación es importante porque en ocasiones, según el tipo de proyecto, debemos identificar el espacio físico que necesitamos. Por ejemplo, para realizar ciertas actividades como un taller de capacitación, la presentación de un resultado o producto, etc., vamos a necesitar alquilar un local. En otros casos, el proyecto en sí mismo busca la construcción de infraestructura, por lo que los gastos en ambos casos van ser diferentes.

4. Equipo y mobiliario: Este gasto se refiere a equipos de computación, alquiler de sillas, proyectores, mesas, pantallas, equipos de sonido y cualquier otro servicio

que requiramos para poder realizar una actividad.

5. Gastos de funcionamiento:

Electricidad, agua, gas. Gastos de oficina (papelería, teléfono, comunicaciones, entre otros), limpieza y conservación. Seguros, contribuciones e impuestos.

6. Suministros y Materiales: Cuadernos, libretas, hojas, cartones, lapiceros, utilería, marcadores, pizarras, reglas, tijeras, entre otros.

7. Alimentación (Refrigerios): En general, si se hace una actividad de capacitación o taller, a las personas participantes se les brinda un refrigerio en la mañana y en la tarde, o incluso un almuerzo. Esto debe cargarse a este rubro de alimentación.

8. Imprevistos: previsión de cierta cantidad de dinero para gastos no contemplados. Esta suma se suele calcular sobre la base del 5% del total del presupuesto de gastos.

9. Contrapartidas: Puntos de Cultura solicita que un porcentaje del costo total del proyecto sea aportado por contrapartes (contrapartidas).

Todos los proyectos sin excepción deben cumplir con este requisito.

La contraparte es un aliado del proyecto. En este caso, será un aliado que realiza un aporte financiero o en especie al proyecto en alguno de los objetivos y, por ende, en alguna de las actividades necesarias para el cumplimiento de ese objetivo.

Por ejemplo, en el cuadro que se incluye a continuación, se indican 100.000 colones de contrapartida, es decir esos 100.000 colones los está aportando otra organización aliada (contraparte). La contraparte también puede hacer el aporte en especie. En dicho caso, la organización cuantificará o pondrá un valor real a este aporte. Puede ser el facilitar un espacio, una persona especialista, o un equipo particular. La clave aquí es poner en valor esa contribución, tomando en cuenta la realidad del aporte y el monto.

	Costo	
	Aporte de la organización	Contrapartida
Alquiler local	0	100.000 colones
Sonido	100.000 colones	
Talleristas	25.000 colones	50.000 colones
Total	125.000 colones	150.000 colones

Vamos a presentar un ejemplo que plasma todo lo anterior en una tabla, que facilite entender cómo están relacionados estos cuatro componentes:

Objetivo General					
Objetivos específico 1:					
Actividades	Duración (Tiempo)	Recursos (costos)	Costos	Resultados Esperados	Indicadores
		Alimentación			
		Transporte			
		Comunicación			
		Materiales			
		Total			

Ese ejercicio debe hacerse con cada uno de los objetivos, para asegurar que cada uno de ellos generará un resultado (verificable y documentado) que nos asegurará que se cumplió.

FASE 3. EJECUCIÓN:

La ejecución incluye el tiempo total (la suma de lo que dura cada actividad) que necesitaremos para alcanzar todos los objetivos y productos del proyecto. Durante la ejecución de las actividades, las mismas producirán un resultado específico. Es vital durante esta fase el registro de todos los procesos, que se mantenga un orden y actualización de la información, con medios de verificación claros: listas de asistencia, minutas de reuniones, fotografías, videos, entrevistas a personas participantes, audios, memorias de proceso, entre otros.

Incorporar actividades aisladas o imprevistas pone en riesgo los objetivos y el proyecto, recordemos que una actividad no prevista es también un costo no previsto, que de manera directa nos obliga a realizar un acomodo o cambio, para poder cumplir con los objetivos.

FASE 4. CIERRE:

El cierre del proyecto se realiza cuando hemos cumplido con todas las etapas previstas. Aquí es importante mencionar que para Puntos de Cultura, cuando una organización cierra su proyecto, normalmente se dieron cambios o

modificaciones a la propuesta originalmente planteada. El éxito está en haber identificado esos posibles cambios y haber previsto los riesgos de esos cambios.

FASE 5. SEGUIMIENTO Y MONITOREO:

Este componente es clave y aunque aquí lo mencionamos al final, es necesario indicar que el mismo está presente en los otros cuatro momentos de un proyecto.

¿Cómo está presente? De dos maneras: la primera es cuando la organización va documentando el cumplimiento de los objetivos de cara a la redacción de los informes. Una clave es considerar el informe como una bitácora en donde se van incorporando todos los pasos realizados, así es más fácil generar los indicadores de cumplimiento, y no se corre tanto riesgo de omitir información relevante.

La segunda manera, es el seguimiento que se hace desde la Dirección de Cultura, el cual va de la mano con una adecuada y oportuna comunicación. La misma es clave cuando nos enfrentamos a elementos de riesgo (previstos y no previstos) o disyuntivas (opciones, dilemas) propias del proyecto.

EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS:

Este apartado es fundamental y es un ejercicio interno y externo válido para quienes desarrollen un proyecto. La evaluación del proyecto parte de la pregunta:

1. ¿Se logró cumplir con los objetivos, actividades y otros aspectos relevantes del proyecto?

Para la evaluación, la organización puede generar instrumentos de medición como encuestas de satisfacción, encuestas de seguimiento luego de las actividades e incluso la revisión de los indicadores planteados en la fase 2.

Otros aspectos que se suele solicitar

TÍTULO DEL PROYECTO:

El título del proyecto debe indicar de manera puntual de qué trata el proyecto. En general, el título del proyecto se relaciona con el objetivo general y debe responder a las siguientes preguntas: ¿qué se quiere hacer?, ¿dónde se quiere hacer?, ¿con quién se quiere hacer?

También, en ocasiones el título del proyecto puede redactarse de manera más creativa.²

Descripción o resumen ejecutivo: responde a las preguntas ¿qué?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿dónde?

²Existe una estrategia denominada Naming: proceso creativo mediante el cual se crea el nombre de una marca y/o proyecto.

La descripción -a veces llamado “Resumen Ejecutivo”- es un resumen de toda la propuesta. Esto significa que debe incluir descripciones breves de la información clave de cada sección del documento. Acá se exponen de manera detallada las características del proyecto y sus etapas, de modo que quien desee conocerlo pueda hacerse una imagen precisa del mismo.

Por ejemplo:

El Sonora - Festival Internacional de Compositoras, es un proyecto que nació en Brasil 2016, con la intención de visibilizar el trabajo de las mujeres compositoras y legitimar su presencia en el escenario musical local, nacional e internacional. En el 2018 se realizará en 74 ciudades / 16 países, siendo uno de los mayores festivales de música femenina del mundo.

La primera edición del Festival en Costa Rica, será en octubre de 2018, con la intención de unir y difundir el aporte de las mujeres compositoras del país. Se abrirá una convocatoria abierta, con el fin de generar una base de datos para conocernos mejor y participar de un primer encuentro en pequeño formato, un conversatorio sobre las mujeres compositoras en Costa Rica y un

micrófono abierto, a realizarse en el centro cultural Casa Batsú. La propuesta para 2019 es realizar un festival de tres días (3, 4 y 5 de Octubre), en dos sedes en: Casa Batsú (Barrio Escalante), será la sede de los encuentros donde se llevarán a cabo conversatorios durante el día y el auditorio de la Universidad Latina (San Pedro) se realizará un concierto por noche, con las propuestas escénicas seleccionadas e artistas invitadas.

Nota: Cuidar de no incluir elementos de la fundamentación o justificación (el “por qué” del proyecto) en la descripción (el “cómo”).

PORTAFOLIO ORGANIZACIONAL

Un consejo es siempre tener a mano la información general de la organización, pues en ocasiones se solicitan ciertos datos claves que permiten identificar la organización. En el caso de Puntos de Cultura, se solicita información básica como:

- Nombre de la organización
- Número de cédula jurídica (si aplica)
- Dirección física de la organización postulante
- Contacto directo del representante legal de la organización postulante (si aplica)

- Contacto directo del encargado (a) del proyecto
- Página Web (si tiene)
- Página Facebook u otras redes sociales (si tiene)
- Tres años de experiencia en iniciativas y proyectos desarrollados por la organización en el campo sociocultural (Se requiere una carta clara y concisa, donde se detalle la experiencia en proyectos de gestión sociocultural, con datos como fechas, nombres de proyectos, alcances, si ejecutaron presupuestos los montos, el lugar, las contrapartidas, los nombres y contactos de aliados, participantes o contrapartes, entre otros datos que respalden cada experiencia.)

SOSTENIBILIDAD EN LOS PROYECTOS:

El programa Puntos de Cultura considera la sostenibilidad del proyecto en uno de sus apartados. El objetivo fundamental es valorar si la organización podrá continuar adelante una vez finalizado el proyecto, o si el proyecto resulta en una nueva estrategia de trabajo, y cómo se incorporaría ese nuevo componente dentro de los planes de la organización.

La experiencia en la gestión del programa nos permite mencionar algunos mecanismos que pueden generar posibilidades de sostenibilidad y que dependerán del contexto de cada una de las organizaciones y más importante aún, de los objetivos del proyecto. Los mecanismos son:

-Mejora de sus capacidades de auto-gestión e incidencia política: por medio del fortalecimiento de capacidades instaladas a través del fondo, así como de la gestión del conocimiento en la organización.

-Generación de nuevos productos, servicios o bienes vinculados a la gestión sociocultural.

-Generación de redes colaborativas de gestión y de trabajo en contextos locales, regionales y nacionales, con otras organizaciones, movimientos, instituciones, etc.

ANEXOS:

Son los documentos que respaldan la propuesta. Si se participa en un fondo, en las bases o términos de referencia se incluye la lista de documentos que las personas u organizaciones deben proporcionar. Por ejemplo, en el caso de Puntos de Cultura se solicita:

- Personería jurídica. (si aplica)
- Copia de la cédula de identidad de la persona representante legal de la organización. (si aplica)
- Comprobantes que respalden la experiencia de la organización en el campo sociocultural.
- Cartas que den fe de las Contrapartidas.
- Carta de la Contadora o Contador público que revisará la parte contable del proyecto.
- Declaración jurada de que no le alcanzan las prohibiciones que establece el Reglamento para participar.

- Convenio de Co-producción o Consorcio. (si aplica)
- Declaración Jurada de Autoría de Material (en el caso de material propio).
- Autorización Derechos de Autor (en caso que se utilice material protegido por Derechos de Autor)
- Cotizaciones en el caso de compras mayores a ¢250.000.
- Detalle de Infraestructura: cuando el proyecto contemple construcción o remodelación de un espacio.
- Currículum del equipo de trabajo.
- Información adicional según el proyecto.

GLOSARIO DE CONCEPTOS:

Actividad: Acciones que desarrollará la organización o colectivo para la concreción de uno o varios objetivos entrelazados entre sí.

Aliado o contraparte: Organizaciones, personas o instituciones que apoyan el proyecto. Pueden brindar apoyo técnico, financiero, logístico y administrativo durante la etapa de ejecución del proyecto.

Anexo: Son los documentos que respaldan la propuesta. Si se participa en un fondo, en las bases o términos de referencia se incluye la lista de documentos que las personas u organizaciones deben proporcionar.

Contrapartida: Se refiere al estimado económico que realiza la propia organización, los aliados o contrapartes al proyecto (pueden ser entidades públicas, privadas, independientes o personas físicas). Gracias a estos aportes y al de Puntos de Cultura, se logran obtener todos los recursos necesarios indicados en el presupuesto global del proyecto.

Los aportes de dichas contrapartidas podrán ser en efectivo o en especie. Sin embargo, todo aporte en especie deberá de igual forma ser cuantificado en colones y señalado en el presupuesto global.

Para los intereses del fondo, los aportes en contrapartidas deben ser un mínimo del 20% del monto total solicitado a Puntos de Cultura.

Cronograma: Representación del plan para la ejecución de actividades, incluye la fecha y duración de las actividades y el nombre de la persona responsable de las mismas.

Gestión: capacidad de una persona u organización para planear, organizar, ejecutar y controlar actividades, a fin de lograr un objetivo en particular.

Objetivo: Se refiere a lo que queremos lograr por medio de una actividad en un período de tiempo establecido.

Patrimonio Cultural: 1) Los monumentos: obras arquitectónicas, de escultura o de pintura monumentales, elementos o estructuras de carácter arqueológico, inscripciones, cavernas y grupos de elementos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia; **2)** los conjuntos: grupos de construcciones, aisladas o reunidas, cuya arquitectura, unidad e integración en el paisaje les dé un valor universal excepcional desde el punto de vista de la historia, del arte o de la ciencia; **3)** los lugares: obras del hombre u obras conjuntas del hombre y la naturaleza, así

como las zonas, incluidos los lugares arqueológicos, que tengan un valor universal excepcional desde el punto de vista histórico, estético, etnológico o antropológico.

Patrimonio Cultural Inmaterial (PCI):

las tradiciones, conocimientos, saberes, usos y prácticas propias de un pueblo que han sido transmitidas de generación en generación por medio de vivencias, valores, relatos, costumbres, formas de expresión y celebración de las comunidades. El PCI brinda un sentido de identidad o pertenencia a personas de distintas edades, creencias y regiones, con relación a la comunidad a la que pertenecen.

Personería jurídica: Concepto legal que se utiliza para llamar a las organizaciones, asociaciones, fundaciones y otros que se encuentran inscritas formalmente en los mecanismos del Estado y tienen cédula jurídica

Presupuesto: Conjunto de inversiones previstas para el adecuado desarrollo de los objetivos y actividades vinculadas entre sí.

Producto: Se refiere en este caso a un bien y/o servicio que es resultado de la ejecución de una o de varias actividades enmarcadas en un objetivo específico.

Proyecto: Esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un bien o servicio, un producto o resultado único.

Riesgo: Evento y/o condición que si ocurre genera un efecto negativo en uno o más objetivos del proyecto.

Sostenibilidad: Capacidad de la organización para garantizar su continuidad y viabilidad a lo largo del tiempo, sin poner en riesgo su gestión en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y DE REFERENCIA:

Aguilar Idañez, M. J., & Ander-Egg, E. (2001). *Diagnostico social: conceptos y metodología*. 2ª edición, Lumen. (impreso).

Ander-Egg, E., & Idanez, M. J. A. (2005). *Como elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. 18ª edición, Lumen-Hvmanitas. (impreso).

Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Ed. Lumen. (impreso).

Dirección de Cultura. (2016). *Guía para la formulación de proyectos culturales*. Fondo Becas Taller para el desarrollo de proyectos culturales (impreso).

Leiva, F., & Camacho, A. (2011). *Guía: introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultural comunal*. Valparaíso: Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (impreso).

MIDEPLAN (2010). *Guía metodológica general para la identificación, formulación y evaluación de proyectos de inversión pública Costa Rica*. San José. Costa Rica.

Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Roura, H. (2005a). *Metodología general de identificación, preparación y evaluación de proyectos de inversión pública* (Vol. 39). United Nations Publications (impreso).

Ortegón, E., Pacheco, J. F., y Prieto, A. (2005b). *Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas* (Vol. 42). United Nations Publications (impreso).

IPPF/RHO (2002). *Guía para Diseñar Proyectos Orientados a Resultados y Redactar Propuestas Exitosas*. Federación Internacional de Planificación de la Familia, Región del Hemisferio Occidental. (impreso)

Programa de Estimulo a la Creación y al Desarrollo Artístico (2011). *Como elaborar un proyecto cultural (y no frustrarse si no lo seleccionan)*. México.

Project Management Institute. (2017). *PMBok. A guide to the Project Management Body of Knowledge*. Sixth Edition

Rosales Posas, Ramón (2008). *Formulación y evaluación de proyectos*. Instituto Centroamericano de Administración Pública. San José. Costa Rica.



COSTA RICA
GOBIERNO DEL BICENTENARIO
2018 - 2022

