

CHARLAS DE GESTIÓN CULTURAL

FONDART

SEGUNDA JORNADA MIÉRCOLES 08 DE JULIO, DE 2009

- Organiza** : Corporación Cultural de Lo Barnechea
- Patrocinador** : Municipalidad de Lo Barnechea
Universidad del Desarrollo
- Auspiciadores** : Nutrabien - Prisa
- Colaboradores** : Consejo Nacional de la Cultural y las Artes

Expositoras:

Claudia Toro

Secretaria Ejecutiva, FONDART, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

Isabel Santelices

Encargada de la Línea de Becas y Pasantías, Fondart.

Formulación y Desarrollo de Proyectos

La formulación de un proyecto es la manera que nos va a permitir establecer estructuradamente las ideas que queremos llevar a cabo. Junto con los temas más conceptuales, se realizará la concatenación con lo que es un formulario de postulación para determinar cómo esos elementos se van concretando en el instrumento de financiamiento público que es Fondart. Además se señalará la importancia de tener clara las distinciones de los Fondos para no caer en el común error de pensar que sólo existe un sólo fondo de financiamiento que abarca todas las disciplinas.

Cuando hablamos hoy día de Fondart, tenemos que reconocer que la estructura de fondos concursables cambió, ya no es un solo fondo, sino que a partir del año 2004, cuando se genera la Nueva Institucionalidad Cultural, surgen los fondos de cultura en donde se establecen los Consejos Sectoriales, de la Música, del Audiovisual y del Libro y la Lectura.

El Fondart financia las siguientes disciplinas: artes visuales, fotografía, artes integradas y multimedia, manifestaciones escénicas, teatro, danza y circo. Luego, en términos de trabajo cultural están los siguientes: el ámbito de la gestión cultural, patrimonio, la sociología cultural, la antropología cultural, todas las ciencias sociales y humanas asociadas a la cultura en el ámbito nacional, vinculado con todo lo que tenga que ver con capacitación y formación; en el ámbito regional todo lo que tenga que ver con el desarrollo y la cultura local, patrimonio material e inmaterial, desarrollo de los pueblos indígenas y la formación, con becas y pasantías. A eso hay que agregarle la infraestructura cultural en el ámbito regional para equipamiento, todo lo relacionado con poder dotar a los centros culturales ya existentes de los elementos necesarios para un adecuado funcionamiento.

¿Qué es un proyecto?

Es una forma estructurada de pensar una idea y llevarla a cabo, a través de acciones concretas para lograr, con la máxima eficiencia, la misión y objetivos planteados.

Es menester tener presente que la sola idea de realizar un evento, espectáculo o actividad no constituye un proyecto en sí, a esta idea debe agregársele la forma estructurada en que se va a concretar, es decir, determinar cómo se va a llevar a cabo, con qué recursos financieros y humanos se contará y cuáles serán las actividades programadas.

Otra definición de proyecto cultural, siguiendo a David Roselló, es una secuencia ordenada de decisiones, sobre tareas y recursos humanos y financieros, encaminada a lograr unos objetivos en determinadas condiciones.

La importancia de saber de qué manera puede una persona formular un proyecto no es asegurar el éxito de la postulación al fondo, ni del proyecto en sí mismo, sino que implica tener la posibilidad de disminuir riesgos de pérdida de recursos humanos y financieros, realizar una propuesta eficiente en recursos y tiempo, saber si es posible o no realizarlo y cuáles pueden ser las amenazas.

Metodología para desarrollar un proyecto

Al momento de plantearse la metodología para realizar un proyecto, debemos responder a la pregunta: ¿cuáles serían las mejores fórmulas de poder pensar un proyecto? En general hay diversos estudios sociales que han podido avanzar en metodologías para la formulación de proyectos. La que consta hoy día de un asidero importante, en términos de trabajo planificado, tanto público como privado, es el enfoque de Marco Lógico.

Esta metodología se utiliza en la administración pública, pero también en diversos centros de trabajos gerenciales. Tiene que ver con poder establecer algunos elementos básicos al momento de caracterizar una idea y transformarla en proyecto.

Es una técnica que se estableció en los años 60 pero que en los años 70 empieza a aplicarse de manera concreta y en Chile a partir del año 1994 la administración pública ya aplica el enfoque de marco lógico en todos los programas del Estado, lo cual les permite evaluar desempeños al momento de verificar si los proyectos están siendo efectivos o no.

¿Qué objetivos tiene entonces trabajar con un enfoque de Marco Lógico?

Lo principal es evitar tres problemas frecuentes en la elaboración de proyectos:

1. **La presencia de objetivos múltiples e inclusión de actividades no conducentes al logro de éstos.** Cuando nos referimos a proyectos con objetivos “multipropósito”, debemos tener presente, tal como lo expone Claudia Toro, Secretaria Ejecutiva del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (Fondart) que: “Lo más probable [Cuando un proyecto es multipropósito] es que esté destinado al fracaso, porque efectivamente es un proyecto que no está resolviendo una necesidad o un problema, sino que está detectando causas y efectos múltiples y no se está estableciendo finalmente con qué elemento se va a resolver ese problema y cuál es el enfoque concreto al cual hay que abocarse, aún sabiendo que nunca vamos a ser capaces de abordar todas las condiciones y factores que están originando el problema”.
2. **Fracasos en la ejecución por:**
 - a. **No estar claramente definidas las responsabilidades:** En este aspecto están involucradas las competencias, cuando se está trabajando en una organización y cuando uno está haciendo un proyecto personal también. Una de las cosas fundamentales en formar un equipo de trabajo (co ejecutores) es establecer las

responsabilidades de los miembros de este equipo, en concordancia con las competencias de las personas que están participando.

b. **No contar con métodos para el adecuado seguimiento y control:** Es importante establecer métodos de control y seguimiento porque va a ser el mecanismo que permita alertar acerca de si se están cumpliendo o no, los objetivos. Uno puede cumplir objetivos total o medianamente o simplemente no cumplirlos. Cuando uno cumple un objetivo también hay una cualificación en el cumplimiento de ese, siendo un elemento muy importante entonces para ir controlando y poder tomar las decisiones correctas en el momento exacto y para analizar si hay que hacer algún cambio en el curso de las actividades, las responsabilidades o las inversiones que estaban programadas.

3. **Inexistencia de una base objetiva y consensuada para comparar los objetivos planificados con los resultados:** A esto se le llama Medios de Verificación o Indicadores. Los indicadores son los indicios que una persona va a establecer para medir si en un objetivo planteado en una determinada actividad, logra el fin que se propuso. Junto a éste, se establecen los medios de verificación, es decir aquellos hechos materiales que van a permitir una medición adecuada, con respecto a los indicios. Por ejemplo, si un indicador es el número de reuniones realizadas con el equipo de trabajo, se debiera revisar la cantidad de reuniones realizadas al momento de partir (supongamos que fueron 2), y también, en forma posterior, para ver si se tuvo la capacidad de elevar a 6 reuniones en un periodo de seis meses, por ejemplo. El medio de verificación serían las citas y todo lo relacionado con el soporte documental, digital o físico, que registre el cumplimiento de esas actividades.

Esquema sintético de Matriz de Marco Lógico

Enunciado del Objetivo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
1. Fin			
2. Propósitos			
3. Componentes (Productos)			
4. Actividades			

De manera muy sintética, una Matriz de Marco Lógico es un enunciado de los objetivos que se descompone en: *fin*, *propósito*, *componentes* y *actividades*. Los indicadores son los indicios que se señalaban, y que manejará la persona creadora del proyecto. En tanto, los medios de verificación son aquellos elementos que permiten dar testimonio de que se han cumplido los indicadores. Por último, los supuestos, son aquellos elementos que permiten decir que este proyecto o estas actividades se pueden llevar a cabo porque existe el espacio para realizarlas.

Así, un ejemplo claro de ello es el siguiente: si una persona dice que hay carencias en la formación cultural de los gestores y artistas culturales de Lo Barnechea, el *supuesto* es que no existan cursos de capacitación o cursos de formación especialmente dirigidos para ellos, porque en la medida que existan esos cursos evidentemente la persona va a tener que contrastar resultados de esos cursos y va a estar cambiando su universo, su público objetivo, la situación de ese público objetivo.

Y en esta estructura de trabajo, hay que definir ciertos conceptos: ¿Qué es un “fin”? Es la descripción de cómo el proyecto contribuye a la solución del problema o a la satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado. Se expresa como un objetivo. No implica que el proyecto, en sí mismo, será suficiente para lograr el fin.

Luego, el “propósito” es la contribución específica a la solución del problema. Cuando ya se tiene el problema diagnosticado, debe existir un solo propósito en cada proyecto y generalmente, los propósitos dan la posibilidad de establecer o darles nombres a los proyectos.

En seguida viene el desglose de “componentes” que son los bienes o servicios producidos por el proyecto y las actividades con las que se conseguirán esos productos, aquí fácilmente se confunde componente con actividad, y no es lo mismo decir que -por ejemplo- “se van a producir elementos de marketing” con “las actividades productivas para llevar a cabo estos elementos”.

Por ejemplo, el fin puede ser “contribuir a mejorar la calidad de la formación cultural de una comuna”, el propósito será “mejorar la calidad de la formación cultural en el territorio, situación o institución”, los componentes serán “un centro cultural equipado, una fundación o una junta de vecinos equipada, con un programa de capacitación actualizado e implementado, docentes capacitados y certificados y por último ver el punto de captación de alumnos”, luego las actividades serían “las necesarias para producir cada componente detallado, es decir, evaluar y diagnosticar el equipamiento del centro cultural y ver entonces cuáles serían las necesidades para el mejoramiento de ese equipo” y por tanto, se trabaja con la evaluación, la glosa de adquisiciones, las instalaciones, etc. Además debe la persona informarse cómo se está tratando esta misma materia en otros centros culturales o en otras instituciones, cuánto es el tiempo que tiene para la implantación de ese programa, cuáles son las posibilidades que se tienen de cambiarlo y mejorarlo y cuánto sería el tiempo para hacerlo también.

Fases de trabajo para elaborar la Matriz de Marco Lógico (M. M. L.)

5 Mapa de Involucrados

Se procede a identificar a los involucrados con quienes naturalmente se trabaja y con los cuales se llevará adelante el proyecto. Lo primero es establecer con quiénes se trabajarán. No estamos hablando de servicios que van a prestar otros, sino con quiénes trabaja la persona que está elaborando el proyecto y con quiénes se piensa llevar a cabo el proyecto. En este momento se deben tomar en cuenta, tanto los colaboradores directos como el mapa del sector en el cual se trabaja. En este punto es necesario identificar las organizaciones públicas y privadas, los profesionales que trabajan en esas organizaciones, las personas que privadamente trabajan y desarrollan actividades.

Intervención del público: ¿[se incluyen también] los servicios que voy a pagar?

Respuesta: No. Los detalles demasiado pequeños no. Pero lo que sí tengo que saber es si en el sector en que voy a trabajar existen ya empresas o instituciones que hagan ese determinado servicio. El mapa irá desde lo más general, que pueden ser los apoyos, que no van a trabajar conmigo de manera directa, pero sí pueden ser aportes de terceros, así como también los apoyos de difusión, apoyos con equipamientos, con salas o una combinación de ellos.

5 Identificación del Problema

En este paso es preciso señalar cuál es el problema, la dificultad, el atraso, el obstáculo que hoy día existe; cuál es la necesidad; cuál es la situación negativa que debe ser revertida. El método para lograr esto es la conversación amplia y abierta con todos los involucrados, a través de una lluvia de ideas.

Para cualquier organización o para cualquier grupo humano, el poder establecer finalmente a qué se dedica, por qué y cómo es la planificación estratégica, para crear la visión del proyecto, es fundamental. Entonces al momento de establecer qué se quiere hacer o por qué se está ahí, esa lluvia de ideas va a ser la que aclare todas las fases de trabajo siguientes. Si no podemos lograr identificar lo que es el problema, lo que hagamos más adelante no va a tener muchos frutos como resultado.

5 Detección del Problema o Necesidad que se pretende resolver con el Proyecto.

Es importante en este momento no confundir el problema con la falta de solución. Debe realizarse un análisis de la realidad del entorno: cultural, social, político y económico, entre otros. De esta manera se conseguirá optimizar recursos humanos, recursos financieros y tiempo, para así entregar un producto y una resolución al problema de mejor calidad y de mayor impacto.

Los datos tienen que ser fidedignos, hay que cruzarlos y analizarlos, tener buenas fuentes de información, estar informados de lo que sucede a nivel regional y nacional en el ámbito de su contexto disciplinario, es fundamental. Así, es imprescindible, dentro del ámbito de la disciplina dentro de la cual se desarrolla el proyecto saber cuáles son los problemas fundamentales, en qué está la investigación del campo, cuáles son las actividades que se están realizando. A niveles artísticos estar informados, significa poder identificar lo que uno hace en relación a lo que está haciendo el resto del mundo si es posible, o si a nivel nacional o regional en su caso, es lo que se denomina los referentes.

Luego es importante tener sentido de la oportunidad, no es lo mismo ser el primero en plantear una solución, que descubrir e informarse que esto ya está implementado. Hay veces en que la oportunidad, no solamente va por ser el primero en realizar un determinado proyecto, sino que está dada por tener la capacidad de identificar un nicho específico no cubierto. Hay muchas cosas que están hechas, donde la carrera por llegar primero no es lo más importante, sino en poder identificar mejor el problema y lograr una mejor solución.

Para todo esto, es fundamental trabajar con información fidedigna, no inventarla. Información fidedigna significa buscar fuentes confiables. En general, en cultura hay pocos datos duros, está el INE (Instituto Nacional de Estadística) para algunas cosas y existe una encuesta cultural que realizó el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Sólo a partir de los años '80, la UNESCO empieza a establecer información más o menos fidedigna en torno a parámetros universalmente medibles en distintos países y nosotros como país estamos recién, sólo a partir de la última década, preocupados en lo que es establecer datos duros en este tipo de información.

Por tanto, nuestros antecedentes en términos de consumo cultural, en relación a audiencias, es bastante reciente y por ende, precario aún. Las encuestas aún no son lo suficientemente focalizadas y especializadas, como para obtener de ahí muchos elementos que fueran cualitativos.

Ejemplos de Problemáticas

Problemática Incorrecta	Problemática Correcta
Hace falta un centro cultural	Existe una carencia de espacios para la cultura en la zona
Se requiere un programa de capacitación	No hay suficientes personas calificadas
Hay que distribuir mejor los productos artístico - culturales	Las personas de la localidad están carentes al acceso de productos y servicios culturales

Dentro de la identificación de la problemática también es importante identificar el problema puntual, porque para un problema puede haber varias soluciones. Si se identifica bien el problema, incluso se puede particularizar y eso se explica porque siempre hay múltiples soluciones y soportes.

5 Causas del problema

Luego que determinamos el problema está la necesidad de identificar sus efectos, ¿Qué genera la existencia de ese problema en esa comunidad en particular? De manera amplia y diversa entre todos los participantes hay que definir los efectos que acarrea este problema, desmenuzarlo hasta la medida de lo razonable, y la forma de hacerlo es la misma que se utiliza para identificar el problema donde se recogen las ideas de personas que ojala tengan miradas distintas para poder observar con mayor riqueza la situación.

En la cuarta fase, además, es necesario establecer las causas del problema ¿Por qué sucede que no existen personas capacitadas en tal situación? Hay que clasificarlas en el lugar correcto.

5 Definición de objetivos

Cuando finalmente se establecen los problemas que existen, sus efectos y causas, se puede pasar a la quinta fase: la definición de los objetivos del proyecto, es decir, la representación de la situación esperada para resolver el problema. Cambio una situación negativa con un valor positivo.

5 Definición de propósitos y medios y luego las acciones

Esta fase pretende materializar los medios cuya existencia garantizaría la solución del problema.

Relación del Proyecto con el Formulario de Postulación

Para poder recién trabajar un formulario de postulación, hay que pasar por las 5 fases previas de trabajo, de manera seria, concreta, con antecedentes, no con la expresión de deseo, sino con la posibilidad de hacer un trabajo o una acción concreta.

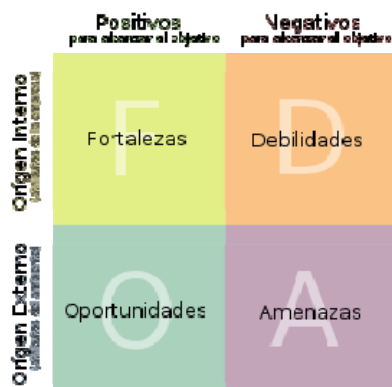
Las primeras tres partes del formulario son las siguientes:

- a) **Los objetivos**, que responde a la pregunta ¿Qué quiero lograr? Éstos son concretos y podrán medirse al final del proyecto cuando comience el proceso de evaluación. Empieza con un verbo en infinitivo, como: construir, analizar, investigar, medir, etc. Principalmente la formulación de los objetivos se logra de mejor manera a través de un análisis F.O.D.A, que se trata de una estructura donde se establece en un cuadro las fortalezas y las debilidades del generador del proyecto o de la institución, y las oportunidades y amenazas, que son elementos externos a quien realiza el proyecto. Hay determinadas amenazas que pueden transformarse en oportunidades y hay oportunidades que pueden ser también amenazas, entonces la posibilidad de ir profundizando y plantearse distintos puntos de vista para analizar un proyecto, es fundamental. Eso está dado también por la capacidad que tengamos de incorporar gente a trabajar con el proyecto, mientras estén más personas trabajando en un proyecto, la mirada original se amplía, y por tanto, se genera una participación más rica en antecedentes, en opinión y finalmente en resultados.

Modelos de Análisis Foda



ANÁLISIS FODA



2

- b) **La Fundamentación**, lo cual responde a la pregunta ¿Por qué es necesario e imperioso realizar este proyecto hoy? Hacer una descripción del problema con fuentes y datos reales. A través de ella se puede individualizar la diferencia entre otro proyecto y el nuestro.
- c) **La Descripción**, responde a la pregunta ¿Cómo lo vamos a hacer?, y se trata de definir de manera técnica el proyecto, por ejemplo si tiene etapas, duración, lugar. Es la descripción de lo que estamos viendo o de lo que vamos a hacer.

¹ Extraído de la página web <http://bligoo.com/media/users/0/872/images/swot.jpg>

² Extraído de la página web http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/3/33/SWOT_es.svg/300px-SWOT_es.svg.png

Cuando se evalúan estas 3 etapas en un formulario de postulación, los evaluadores precisamente lo que están haciendo es evaluar la concatenación lógica entre objetivos, fundamentación y descripción, es decir el orden que una persona lógicamente puede establecer respecto de un problema y su solución.

La descripción, se realiza a través de dos etapas: primero la especificación clara de las principales actividades del proyecto y segundo, la realización del cronograma de actividades ¿Qué es un cronograma de actividades? Es una herramienta para exponer el proyecto en su secuencia temporal, es una carta de navegación.

Hay algunas actividades que pueden ir secuencialmente una después de otra, pero también pueden haber actividades paralelas. Lo bueno de esta herramienta es que permite: ordenarse en el tiempo, ordenar actividades respecto a otras, y asignar nuevas responsabilidades a un participante.

5 Estudio de Alternativas

El estudio de alternativas es la manera de cómo una persona se enfrenta a las posibles dificultades, en el caso que lo planificado en el proyecto no concuerde o compatibilice con la realidad. Debe versar sobre:

- Viabilidad técnica
- Impacto en la comunidad
- Financiamiento requerido versus el disponible: El presupuesto se solicita distribuido en el tiempo (coherente con el cronograma de actividades anterior) y según los ítems que cada línea financia:
 - i. Honorarios: para Responsable y co-ejecutores (salvo para línea de becas y pasantías en donde se financia sólo la formación y los gastos asociados a la formación). Los honorarios deben ir en directa relación con las horas que se van a trabajar y con las tareas en relación con el cronograma de actividades, (la línea de Becas y Pasantías no financia honorarios).
 - ii. Operación, gastos asociados directamente a la realización del proyecto (fungibles).
 - iii. Inversión, gastos a compra de equipos o material que perdura Difusión, (la línea de Becas y Pasantías no financia Inversión).
 - iv. Difusión el tipo de difusión va a depender del público objetivo al que vaya dirigido el proyecto, (la línea de Becas y Pasantías no financia Difusión).
- Capacidad institucional para ejecutar y administrar la alternativa de proyecto

Esto ocurre quizás porque lo que una persona está proponiendo como solución puede estar muy bien elaborado como diseño intelectual, pero no resuelve el problema que atañe a la comunidad. En este caso, se toman las alternativas de ejecución del proyecto y por tanto, eso vuelve a darle una viabilidad y una factibilidad a la iniciativa en general.

Pregunta: *Respecto del financiamiento, ¿Es requisito una contraparte?*

Respuesta: No, salvo en la línea de eventos en cuanto se requiere, dependiendo de si éste tiene versiones anteriores o no, un porcentaje de financiamiento de terceros y en infraestructura cultural también.

Aquí el financiamiento está pensando para ver si es posible y si existen recursos disponibles para tener ese costo cubierto.

Pregunta: *Para alguien que no está relacionado al mundo de las artes y que quiere postular un proyecto, ¿hay alguna tabla o donde se pudiera ver el valor de objetivo por horas de las distintas artes y habilidades?*

Respuesta: No, porque eso depende mucho de la trayectoria. No va a cobrar lo mismo una compañía que lleve dos años de trayectoria, que una que lleve 15 ó 20 años de trabajo, que es más profesional. Son valores subjetivos, que desde el punto de vista de libertad de trabajo, nosotros como Fondart no podríamos establecer. De hecho tuvimos en algún momento unos montos máximos de honorarios, pero la verdad es que se ha ido demostrando que hay una autorregulación bastante clara. La idea es que la gente hoy día pueda optar por dejar espacios para dedicarse a la creación cultural, porque estamos perdiendo capacidad de generar proyectos creativos en función de que la gente hoy está muy dedicada a ocupar su tiempo a la actividad docente.

Pregunta: *¿Qué pasa cuando una persona natural postula como representante de una institución? ¿Hay honorarios?*

Respuesta: Depende del giro del negocio. Si en el proyecto de alguna manera se justifica que el ejecutor va a dedicar horas de trabajo extraordinarias a las que habitualmente desarrolla podría eventualmente pedir un estipendio adicional, pero si es parte de tu trabajo habitual dentro de la institución no es muy bien considerado que se pague. El hecho de solicitar recursos para el proyecto es un beneficio para la institución, entonces tú tendrás que ver con la institución si eso es parte de tu trabajo o si es una jornada adicional y fundamentarlo.

Pregunta: *¿Este instrumento no tiene porcentualizado los ítems?*

Respuesta: No, no como en la ley de donaciones culturales. En las evaluaciones esto no pesa porque no está considerado.

El formulario de postulación es la síntesis, por lo tanto todo aquello que no está en esa síntesis y que es necesario conocer va en una carpeta adicional en donde cada postulante va a delimitar hasta dónde profundizar y qué elementos entregar para efectos que efectivamente esa cédula de identidad se pueda ampliar en información. Y sobre todo en comparación a otros.

Preguntas claves a realizarse personalmente:

¿Cuál es la finalidad que se persigue con la realización de un proyecto?

¿Qué impacto concreto se espera alcanzar?

¿Qué bienes o servicios deberán ser producidos?

¿Cómo se va a hacer para producir dichos bienes o servicios?

¿Cuánto nos va a costar producirlo?

¿Cómo sabremos si se han cumplido los objetivos?

¿Qué factores externos pueden comprometer el éxito?

Pregunta: *¿El Fondo hoy día, en términos de orientación estratégica, tiene ciertas áreas que les interese potenciar?*

Respuesta: Son las establecidas en la Política Cultural, que son políticas de Estado, en un libro que se llama “Políticas Culturales 2005 – 2010”. En él están los focos de acción del Consejo de la Cultura y las Artes, que a grandes rasgos está el apoyo al artista, a la gestión cultural, a las industrias culturales, etc. Parte de la documentación es de libre acceso en la página del Consejo (www.consejodelacultura.cl), para que ustedes también la tengan disponible como material de trabajo.

Ejemplo de implementación de Marco Lógico

Javier Ibacache, Periodista, llevó adelante un proyecto de formación de audiencias que se llama “Escuela de Espectadores de Teatro”, también diseñó documentos y danza, para relacionarlo en el contexto.

“(…) Yo también pasé por la frustración de no ganarse un Fondo, yo conocía bastante el concurso porque había sido evaluador, es decir, me había correspondido evaluar en un par de oportunidades en las versiones anteriores del Fondart en lo que era jurado propiamente tal, entonces conocía de alguna manera lo que era la conceptualización de cómo llenar los formularios, que es el típico conflicto al que uno se enfrenta al inicio, cuando trabaja en el desarrollo de un proyecto. Postulé dos veces con esto que se llama “Escuela de Espectadores de Teatro”. Acogí la observación a regañadientes que me hicieron la primera vez y reformulado el proyecto, lo gané.”

“En la práctica he aprendido que es necesario hacer una evaluación como equipo, y discutir de verdad. Tener claridad sobre qué problema uno quiere enfrentar o que iniciativa quiere desarrollar, porque generalmente uno parte de las buenas intenciones y antepone la gloriosa magnífica idea de un proyecto antes que el problema, y a veces uno se da cuenta en la práctica que la maravillosa idea que uno tiene nadie la requiere, nadie la necesita como gestión, yo creo que eso es fundamental.”

“Lo segundo tiene que ver con acotar los proyectos, es decir, con establecer muy claramente cuál es el objetivo que quiero cumplir, podríamos decir, qué producto quiero generar y estoy usando una conceptualización que de la matriz de marco lógico porque siento que es súper útil para trabajo en proyectos de este tipo.”

“Yo les sugiero, si tienen la idea de estudiar la matriz de Marco Lógico, que es lo más práctico para uno ordenarse cuando quiere desarrollar un proyecto cultural. La matriz de marco lógico es un sistema que se crea a partir de los años 70, que permite desarrollar y delinear proyectos y que implica trabajar en talleres para definir objetivos, definir problemas, pero además, en Internet uno va a encontrar varias guías al respecto de matriz de marco lógico. Sirve mucho como guía en la práctica para estructurar un proyecto en términos del problema que uno quiere abordar, el propósito que uno va a tener presente para enfrentarse a ese problema planteado, los componentes que uno va a desplegar para lograr los objetivos, es decir, los resultados y los bienes que se van a desarrollar en la práctica y las actividades. Si uno tiene claridad sobre eso, llenar el formulario es súper práctico y lo demás pasan a ser cuestiones específicas, es ya la letra chica podríamos decir, y que con un buen productor al lado uno puede completar fácilmente.”

“Ahora en la práctica en la “Escuela de Espectadores de Teatro”, para nosotros fue muy importante el apoyo de Fondart porque pudimos hacer una primera versión, en asociación con el Festival “Santiago a Mil” y esa visibilidad que ganamos financiada por Fondart, nos permitió levantar fondos privados después, o sea logramos ganar una visibilidad tan importante que luego la empresa privada financió una segunda temporada de “Escuela de Espectadores”. Pudimos editar libros y establecer una suerte de programa que luego también lo tomaron como asociación institutos bi nacionales, o sea hoy día por ejemplo lo que partió siendo una escuela de espectadores financiada por Fondart, de teatro particularmente, tiene una versión en danza en asociación con el Instituto Chileno Norteamericano, unas variantes de escuelas de espectadores del cine documental, en asociación con el Festival de Documentales de Santiago (FIDOCS) y la escuela d espectadores de teatro que sigue funcionando con apoyo de una empresa privada de momento.”

“Por cierto estoy postulando nuevamente a fondos públicos. Estamos todos expectantes a qué va a pasar, pero quiero decir, como puesta en marcha fue fundamental y lo que más aprendí, siento que hay que aterrizar las ideas y la forma más práctica de aterrizar las ideas es que uno use una matriz que ordene objetivos, el problema que quiere enfrentar uno, los componentes, el propósito, es decir, los resultados que uno quiere dar como producto y qué actividades se necesitan para generar esos productos.”

Elementos a tener en cuenta en la formulación de un proyecto

El proyecto debe ser presentado de manera clara (conceptualmente) y ordenada (formalmente) ya que será leído por personas que no conocen el proyecto ni la institución o persona que lo presenta.

Realizar un proyecto requiere tiempo (para la elaboración conceptual) y práctica (cotizar y organizar equipos de trabajo)

Realizar un buen análisis FODA que permita identificar fortalezas y debilidades. Si hay debilidades subsanarlas haciendo participar buenos profesionales.

Un proyecto ganador o seleccionado no es aquel que “pide poco dinero”, es aquel que es coherente, viable, interesante, que resuelve un problema claro e identificado, con calidad e impacto en la disciplina y en aquellos que lo presentan.

Si hay dudas preguntar a personas entendidas en la materia y si se presentan dudas técnicas (administrativas) dirigirse al Fondo respectivo.

Preguntarse cómo este proyecto aporta más allá de un interés personal, cómo resuena en la sociedad (de ahí que es importante tener claramente identificado el problema a abordar).

Tener claro que un proyecto no asegura el éxito, sino que reduce los riesgos y optimiza los recursos.

Para proyectos de mayor envergadura (Línea Bicentenario, Programa 1) es necesario trabajar con los criterios de Matriz de Marco Lógico (conceptos de Planificación Estratégica)

¿En qué consiste la evaluación de los proyectos?

Resumen de las etapas:

- 1) **Evaluación Técnica del proyecto:** realizada por un evaluador especialista. Se le asigna un puntaje a cada criterio técnico. Además del puntaje existe una evaluación escrita que respalda el puntaje asignado.
- 2) **Evaluación cualitativa del proyecto en Comisión de evaluadores especialistas:** todos los proyectos son vistos por los demás evaluadores, y se le asigna un puntaje. Además del puntaje existe una evaluación escrita que respalda el puntaje asignado.

- 3) **Pre-selección:** si el proyecto obtiene 79 puntos o menos no pasa a la evaluación de Jurado. Si el proyecto obtiene 80 puntos o más pasa a la etapa de evaluación de Jurado.
- 4) **Evaluación de Jurado:** los proyectos son asignados por área al especialista de jurado, el que lo analiza previamente y luego lo presenta al resto del Jurado, siendo éstos de todas las disciplinas artísticas. En esta etapa se analizan todos los proyectos y según calidad e impacto se aprueba o no aprueba para ser seleccionado (no se asigna puntaje, pero todo es respaldado por escrito).

Cuando la gente pregunta qué se evalúa en un proyecto, estos son los criterios de evaluación. Los evaluadores analizan los aspectos técnicos y cualitativos de los proyectos. No existen otros, son estos y Fondart trabaja muy claramente con los evaluadores en el sentido que no influyan elementos que no están puestos en las Bases de concurso, por esto se miden los proyectos de la siguiente manera; 3 criterios técnicos y 2 criterios cualitativos. En la primera fase, los proyectos una vez declarados “admisibles”, pasan a la evaluación técnica, que realiza un evaluador especialista. Los analiza una persona porque son los elementos más objetivos.

Luego de esa evaluación técnica los evaluadores se juntan en comités cualitativos (fase de evaluación cualitativa), en donde se establecen los grupos de evaluación de trabajos de acuerdo a las disciplinas artísticas. Cada evaluador técnico lleva los proyectos que le fueron asignados y ya evaluados por él técnicamente. Luego se lleva adelante la evaluación: los proyectos se leen en conjunto, se hace circular todo el material adjunto y se establecen los elementos que están planteados en las Bases.

Criterios técnicos de evaluación

- **Coherencia:** adecuación entre objetivos, medios y fines.
- **Análisis Financiero:** solicitud financiera pertinente, completa, coherente para las actividades solicitadas.
- **Currículum Vitae:** currículum y trayectoria profesional acordes a las labores a desempeñar del responsable y co-ejecutores, que permitan dar luces sobre la viabilidad del proyecto.
- **Calidad:** Solución eficiente, eficaz y económica de la necesidad.
- **Impacto:** aporte para la disciplina que aborda y para la persona o institución que presenta el proyecto, como a la comunidad en general.

Preguntas del Público

Responde Claudia Toro, Expositora

- 1) **Frente a los honorarios, lo ideal es que los ejecutores y co ejecutores no cobren el valor de mercado en sus honorarios, priorizando los gastos de difusión, de operación, dado que esto tiene un tope del monto que se pide por proyecto, por ejemplo, si hago una labor de diseño y debiese cobrar por mercado unos \$300.000, yo prefiero cobrar \$100.000 pero que se apruebe mi proyecto.**

Ese monto es bastante razonable. Si hablamos de valor de mercado de periodista por ejemplo, o la hora académica de una Universidad que sabemos que oscila entre los \$7.000 y los \$22.000, claro a lo mejor no podemos pagar los \$35.000 o los \$25.000, pero si podemos pagar \$12.000.

- 2) **Si yo no incluyo mis honorarios en el presupuesto con el fin de destinar esos recursos a cubrir otros gastos, como de difusión, operación o contratación de otros servicios, ¿puedo ponerlo como aporte de terceros?**

Si no está establecido como criterio de evaluación no tiene mayor incidencia.

- 3) **¿Un co ejecutor puede participar en más de un proyecto?, ¿En cuántos?, ¿Es mal visto o no?**

No hay límites, el límite lo fija el co ejecutor que firma cuánto es de su tiempo posible destinar...No es mal visto, siempre y cuando pueda cumplir con los proyectos, si tiene 20 proyectos no va a poder cumplir con su realización, si está en 3 no hay problema en la medida en que sus horas laborales sean compatibles. El tema de los co ejecutores que ya se han ganado proyectos y dicen que no van a participar porque es mal visto, es un mito. El tema es ser profesionales, a lo mejor esa persona más que decirte que no era bien visto, debió ser más que profesional y decirte que no tenía tiempo, pero no tiene que ver con lo "bien o mal visto". El verá si puede hacerlo o no, o sea a la firma de convenio de 3 ó 4 en que él está quizás no va a poder y va a tener que renunciar a uno por ejemplo.

- 4) **¿Cómo opera la boleta de garantía?**

Usted cuando firmó el convenio pidió 30 millones, entonces firma el convenio por esa cantidad y se compromete a rendir con las boletas y con los informes, tal como se dijo en el proyecto y deja una Letra de Garantía por el total del dinero solicitado. Si a usted le pasa algo extraordinario, como si se posterga el proyecto, se alarga todo es conversable, pero si usted no realizó el proyecto, no le pagó a sus co ejecutores, en fin, bueno tiene que responder porque es plata de todos nosotros. Es decir, que si hay incumplimiento, esa Letra de Garantía va al Consejo de Defensa del Estado, el que hace un juicio ejecutivo para el cobro de esa letra de cambio.

- 5) **¿Cómo tú avalas los 30 millones que estás pidiendo?**

Con la Letra de Garantía que dejas en garantía, vas a la notaría y firmas una Letra a favor del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (a veces se pide un aval, para los casos de las personas que están fuera de Chile y que dejan un representante).

- 6) **Ustedes hablaban que podíamos presentar proyectos no masivos en un nicho nuevo ¿Qué cantidad de público objetivo sería razonable?**

Eso es subjetivo del proyecto y la detección de la necesidad es parte del análisis que tiene que hacer... usted está prometiendo algo que va a resolver una necesidad y usted tiene que determinar de la mejor manera cuál es lo que a su juicio es la mejor manera de resolverla. Otros tendrán que ver si efectivamente es así o no, y si vale la pena invertir recursos públicos en esa pequeña comunidad o pequeños artistas, si la propuesta es de calidad.

- 7) **Si yo soy un artista que ya tengo cierta trayectoria y quisiera postular a fondos para participar fuera de Chile, esto se puede considerar una beca o una exposición puntual.**

Ese es un proyecto que tiene varias vías de financiamiento. Depende si tienes una invitación formal para participar en un festival, en una feria, encuentros, simposium, congreso, etc. En este caso solamente financiamos pasajes, gastos que tengan que ver con inscripciones, documentaciones, etc. Y ciertos gastos de montaje si es que es una exposición, a través de la línea Ventanilla Abierta, por ejemplo. Otra forma de financiarlo es a través de una itinerancia en la Línea de Comunicación y Extensión en donde ya no va a un congreso o una feria, sino que va un grupo en gira y va una muestra en general al extranjero. Esto se presenta en Fondart siempre y cuando sea de las áreas que nosotros financiamos.

8) ¿Todos los proyectos de Fondart tienen boleta de garantía?

Sí, toda adjudicación de recursos tiene el requisito de una Letra de Cambio en garantía.

9) ¿Qué pasa con las personas naturales que quieren hacer becas o pasantías, o una institución que quiere presentar un proyecto y no tienen esa boleta de garantía?

No es boleta de depósito, no es una Letra de Cambio que exija que tú tengas la misma cantidad depositada en el banco en ese momento, y que eso garantice los recursos. Es una Letra de Cambio en garantía que se firma ante notario y que está a favor del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Lo que eso te exige es que si tú no cumples, responde tu patrimonio.