TRAMA

María José Figuerero Torres
Victoria Horwitz

Pautas de presentación y financiamiento para proyectos de artistas

CUADERNO PRACTICO

1

TRAMA programa de cooperación y confrontación entre artistas
Marzo 2004

Consejo Editor Trama
Claudia Fontes
Marina De Caro

Diseño Gráfico
Mario Gemin
Pedro Cendoya

Impresión
Imprenta El Faro
Mar del Plata

Tirada
1000 ejemplares
Marzo 2004

Copyright de los autores
Contacto: mjofiguerero@yahoo.com.ar

ISBN 987-20745-7-7

Fundación Espigas
Santa Fe 1769 1er Piso
Te 48157606
Fax 4815 5648
arte@espigas.org.ar
www.espigas.org.ar

correo@proyectotrama.org
www.proyectotrama.org

Introducción

Nacidas del esfuerzo que implica para los artistas mantener su práctica en un contexto en el que escasamente se valoran los recursos humanos y culturales, existen y se multiplican en todo el país, de manera acelerada, organizaciones embrionales, intenciones primeras de artistas que ante la aceptación desesperanzada de la falta de apoyo estatal, institucional y privado, se reúnen en su ciudad o localidad de origen con el compromiso de asumir responsabilidades colectivas sobre la comunidad artística que conforman.

Publicamos este primer cuaderno de Trama en un intento por compartir, con artistas y organizaciones colegas que gestionan proyectos artísticos de alcance comunitario, el conocimiento obtenido en nuestro programa en lo relativo a presentación de proyectos y búsqueda de fondos.

Esta edición se enmarca en una serie de actividades y encuentros que Trama viene propiciando desde 2002, cuyo fin común es la articulación en nuestro país de una red de iniciativas de artistas activa, orgánica, solvente e inclusiva.

El primer esfuerzo en ese sentido fue nuestro *1er Taller de investigación en gestión cultural para artistas*, que realizamos en Luján, provincia de Buenos Aires, en diciembre de 2002. Paralelamente a este taller generamos en www.proyectotrama.org un registro de iniciativas de artistas en el cual pueden autoinscribirse todas las organizaciones que así lo deseen, con el objetivo de difundir su labor, dar visibilidad a problemas comunes y establecer contactos que faciliten la cooperación.

Ya en 2003, organizamos el *2do Taller de investigación en gestión cultural para artistas*, esta vez en Capital Federal, mientras tejíamos pacientemente, con el apoyo de los participantes de los talleres de gestión de 2002 y 2003 la red de contactos que está generando los Encuentros regionales para análisis de gestión cultural para artistas, que se llevarán a cabo en marzo de 2004 en cuatro regiones del país, utilizando como bases las ciudades de Salta, Posadas, Córdoba y Bahía Blanca, y para los cuales este primer cuaderno será una importante herramienta de trabajo.

Elegimos como ángulo de análisis el punto de vista de los artistas, tomando en cuenta las motivaciones que nos impulsan a reunirnos y generar iniciativas grupales, los obstáculos que nos produce la falta de una formación sólida en cuanto a presentación y formulación de proyectos, y por sobre todo, las dificultades que tenemos para tomar distancia y medir apropiadamente el valor de intercambio que producimos al sostener desde la práctica -aunque sea de forma instintiva, improvisada y muy trabajosa- las micro políticas culturales de nuestro país.

Esta fue la propuesta que le alcanzamos a los autores responsables de esta publicación, María José Figuerero Torres y Victoria Horwitz, ambas investigadoras en ciencias sociales, consejeras de planificación final de diseños de investigación, tesis científicas, preparación de antecedentes, y entrenamiento para entrevistas, a quienes se sumó Fernando Frydman, docente y consultor en materia de desarrollo de fondos para organizaciones culturales y sociales, elaborando el capítulo sobre estrategias de financiamiento para proyectos artísticos.

Esperamos que este material resulte útil para la comunidad artística en lo inmediato, y a partir de favorecer la concreción de nuestros proyectos, a la comunidad en general como consecuencia inevitable.

Trama
Febrero de 2004

María José Figuerero Torres y Victoria Horwitz, son investigadoras de ciencias sociales, con experiencia en guiar jóvenes profesionales en la planficación final de diseños de investigación y de tesis científicas, y aconsejarlos en la preparación de antecedentes y en el entrenamiento previo para entrevistas. Las autoras también han publicado el libro "Estrategias y recursos para jovenes profesionales: tesis, propuestas, CVs, entrevistas y presentaciones", Sociedad Argentina de Antropología (2001)

Indice

1. **Punto de partida** Página 7
La función de una propuesta es solicitar apoyo para la concreción de un proyecto creativo personal. Hay muchas partes interesadas que intervienen en este proceso. En este capítulo identificamos quiénes son, qué lugar ocupan, y los primeros pasos para lograr una comunicación provechosa de ideas.

2. **Planificar una presentación** Página 10
Cada ente que ofrece ayuda tiene motivaciones y formas de accionar diferentes. De manera similar, las diversas presentaciones deben tener flexibilidad como para ajustarse a reglas de juego cambiantes. Aquí exploramos algunos criterios básicos para armar una estrategia adecuada a la situación. Usamos ejemplos de agencias nacionales y extranjeras, y mencionamos variadas formas de vinculación dirigidas al sector privado.
- Condicionantes del pedido
- Requisitos de las agencias
- Alianzas estratégicas posibles

3. **Concebir el mensaje** Página 14
Los evaluadores juegan un papel importante en la decisión de aceptar o no una propuesta. No basta con tener una idea original. Indagamos aquí los aspectos que más pueden sensibilizar e informar a los jurados potenciales.
- Auditorio
- Evaluadores o seleccionadores
- Mensaje

4. **Estrategia de financiamiento** Página 20
por Fernando Frydman
La capacidad de gestión debe garantizar la sustentabilidad en el tiempo de cualquier programa. Para generar diversas fuentes de recursos hace falta definir esquemas de financiamiento que aprovechen las oportunidades que ofrece el medio. Presentamos 3 modelos de financiamiento y analizamos los mecanismos de sustentación económica de 4 organizaciones de artistas de distintas partes del país.
- Modelo asociativo: pago por servicio o por producto
- Modelo donativo: compromiso con una causa o proyecto que nos conmueve
- Modelo emprendedor: actividades y emprendimientos generadores de recursos

5. **Armar la propuesta** Página 25
El relato de una idea debe ser ordenado, convincente y explicativo. Presentamos guías para armar una estructura sólida, afirmar su originalidad, y demostrar su potencial concreción con ejemplos de presentaciones escritas y orales.
- Estructura de la propuesta: propósito, programa, recursos y resultados
- Escribiendo la Narrativa: argumentar la originalidad, afirmar la autoría del proyecto
- Guía de preguntas básicas

6. **Controlar la propuesta** Página 34
Una propuesta prevé los recursos necesarios para concretar su plan en el cronograma y el presupuesto.
- Plan de acción: actividades y cronograma
- Recursos necesarios: armar un presupuesto.

7. **Análisis de un caso** Página 42
Para ver en qué medida está desarrollada la capacidad de gestión de un grupo artístico hipotético, ponemos en juego todos los conceptos y estrategias expuestos en el libro en el análisis de una presentación. Las preguntas guía ofrecen un criterio crítico para leer la narrativa y esto se complementa con la perspectiva final del evaluador.
- Texto del proyecto y pedido
- Preguntas guía
- Reflexión del evaluador

8. **Punteo final** Página 48
Repasamos los conceptos y puntos a completar en cada una de las etapas de la preparación de una propuesta.

1. Punto de partida

La presentación de una propuesta es el punto de partida al solicitar apoyo para la concreción de un proyecto creativo personal. Hay muchas partes interesadas que intervienen en este proceso.
En este capítulo identificamos quiénes son, qué lugar ocupan, y los primeros pasos para lograr una comunicación provechosa de ideas.

Punto de partida

Posiblemente algunos de ustedes gestaron una idea que les requirió mucha energía. Probablemente habrán concebido el potencial de crecimiento que tiene esa idea. Sería natural que también ustedes fueran los más interesados en gestionar su concreción. Este cuadernillo les servirá a todos aquellos a quienes se les ocurren ideas nuevas, atractivas y excitantes, pero que sienten la necesidad de un voto de confianza o respaldo material para concretarlas.

El tránsito de una idea a su realización exitosa se construye paso a paso. Va desde la planificación hasta materializar las acciones que imaginaron inicialmente. Tal vez, en su taller o institución tengan la suerte de contar con los elementos necesarios para consumar el potencial de esta idea. Si es así, en buena hora. Sin embargo, es más común encontrar que para cumplir los objetivos se vuelva imprescindible contar con ayuda externa para alcanzar la meta final. En forma primordial esta ayuda se traduce en la necesidad de financiamiento, aunque también pueden existir otros tipos de ayuda, tales como la cesión de bienes, la donación o préstamo de equipos o predios, la concesión de permisos, la participación de voluntarios o el aval para un programa. En caso de necesitar fondos, el primer paso sería identificar a posibles filántropos, patrocinantes, mecenas o similares, luego interesarlos en la propuesta y tentarlos a invertir en ella.

De modo que el reto es transformar su idea en una propuesta que despierte el interés de personas o instituciones que pueden brindar un apoyo formal. No sólo basta con concebir una idea, sino que hay que expresarla en forma comprensible para que les resulte atractiva a perfectos extraños. La propuesta puede ser relatada o escrita, pero siempre será una oportunidad única de seducir a donantes potenciales.

A primera vista, esto parece sencillo: es nuestra idea, ¿quiénes mejores que nosotros para contarla? Sin embargo, esta forma de pensar deja completamente de lado a quien escucha la propuesta.
Por ello, mejor concebirlo como el inicio de un **proceso comunicativo** en el cual la propuesta es nuestro intermediario ante las agencias patrocinantes.

En este proceso participan:

(a) un emisor, el artista que codifica y envía un mensaje,
(b) un receptor, los evaluadores y la agencia patrocinante que decodifica el mensaje y, en ocasiones,
(c) uno o varios referencistas, que funcionan como puente entre los dos primeros.



Cuanta mayor coincidencia haya en el lenguaje y en los códigos de comunicación, más precisa será la transmisión del mensaje y más fidedigna su recepción. Cuanto más puedan agrandar el triángulo negro del gráfico, mayor oportunidad tendrán de conseguir los fondos solicitados.

El esbozo de un plan

Parte de la atracción de una propuesta es que haya una coincidencia en las metas generales y tipos de objetivos del artista con los de la persona o entidad que puede brindar ayuda. Quizás la clave para entender los resultados del proceso sea atender a que la idea sea compatible con los objetivos que sostienen las políticas de financiamiento de los potenciales patrocinadores. Muchas veces los pedidos de apoyo fracasan por razones ajenas al mérito de la presentación. Un caso frecuente es que la propuesta no se ajusta a las políticas de financiamiento de la institución donde solicitaron ayuda.

De esto se deduce que deberían armar un discurso que contenga las aspiraciones de todos los actores que participan del proceso de evaluación: los que ofrecen los subsidios, los evaluadores y, obviamente, los de ustedes, los solicitantes. Una propuesta escrita requiere mucho esfuerzo para asegurar que transmita su idea en forma precisa tal cual la concibieron originalmente. No requiere un talento extraordinario, sólo cierta **habilidad formal** para construir una narrativa y elaborar un presupuesto. De hecho, el propósito de esta guía es brindar recomendaciones y otros recursos que les servirán de apoyo para armar estos aspectos en sus próximas presentaciones.

Queremos enfatizar la noción de proceso de preparación porque esto supone poner en marcha un **plan estratégico**, ya sea personal o institucional. Si en este momento les parece ajeno este concepto, quizás la primera experiencia de armar un pedido sea incentivo suficiente para reflexionar acerca del rumbo futuro, en cómo iniciar el movimiento en esa dirección y en los medios que utilizarán para arribar a su meta.

En este punto darán un gran paso adelante si toman en cuenta las siguientes cuestiones:

1. el **contexto de cada presentación es siempre variable:** cada agencia tiene calendarios y programas de ayuda pre-fijados a las que hay que compatibilizar con los antecedentes profesionales personales (o institucionales);

2. el **auditorio** o las características de quienes van a leer la presentación;

3. el **mensaje** que ustedes desean transmitir, el orden de los objetivos y las actividades que implican, como así de especificar bien la ayuda precisada;

4. los **códigos o conceptos abstractos** que destacan y hacen más comprensibles las partes significativas del mensaje;

5. el **control** potencial que pueden ejercer sobre los aspectos previsibles de la presentación, tornándola más afín a la misión de la agencia patrocinante.

¿Es posible planificar cada paso, o incluso predecir el resultado de un proceso de solicitud? A esto respondemos con un sí enfático, siempre y cuando diseñen con cuidado cada paso. Si bien esta preparación no siempre asegura un resultado final satisfactorio, al menos les permitirá entender la lógica del proceso de evaluación.

Dedicar tiempo y esfuerzo a planificar una propuesta redunda en doble beneficio para cualquier grupo creador sin importar su tamaño: un artista, una asociación informal de profesionales, un equipo dentro de una organización o una institución. En el corto plazo, mejora en forma sensible la presentación misma. En el mediano plazo, el grupo creador fortalece sus metas internas debido a que están obligados a clarificar sus planes de ejecución y autoevaluación periódicos, así como a mejorar el registro de actividades y el manejo de fondos. Más aún, cuando un grupo creador se acostumbra a solicitar y a recibir fondos, termina generando un círculo virtuoso gracias al cual dispone de fondos para modernizar, mejorar la infraestructura, y captar un nuevo público además de mantener el habitual. Al mismo tiempo, demuestra la habilidad de administrar y de conseguir fondos complementarios de las agencias de financiación (privadas, corporativas o públicas). Por ello, todo el tiempo que dediquen a preparar una propuesta será una buena inversión.

Cómo usar este texto

No están obligados a leer este libro de principio a fin para comenzar a escribir su propuesta. Hemos mantenido al mínimo las referencias a otros temas dentro de cada capitulo. Esto significa que pueden leer cada uno en forma independiente, como para refrescar la memoria u orientarse, si es que han perdido el rumbo de lo que están escribiendo. Con la práctica van a ir dejando atrás esta sensación de perplejidad e irán adquiriendo gran habilidad en el ejercicio de armar proyectos y presupuestos, ya sea para pedidos o postulaciones.

Nuestro objetivo es ayudarlos a evitar los problemas más comunes que tienen las propuestas que se presentan a las agencias patrocinantes de las artes. Dichos "pecados capitales" pueden resumirse en la siguiente lista:

1. no cumplir con los criterios del programa de ayuda ni con las metas y objetivos de la agencia patrocinante;

2. no completar el formulario en la forma correcta, por ejemplo, no suministrar toda la información del proyecto, adjuntar un presupuesto impreciso, incompleto o poco realista;

3. no dar una clara justificación de sus necesidades;

4. no demostrar un esfuerzo por generar un ingreso propio o de solicitar fondos complementarios de otras fuentes de financiación;

5. no ser tan buenos como otras propuestas, es decir, no ser tan competitivos frente a la limitada cantidad de fuentes de financiación.

El desarrollo de los capítulos esta ordenado siguiendo la secuencia de preparación de una buena propuesta.

En la primera parte de este libro, capítulos 1 a 3, exploramos la actitud mental que deben adoptar al iniciar una presentación. Esto se basa sobre la necesidad de concebir la presentación como una forma de comunicar un mensaje e identificar los diferentes actores que participan. Parte de esta actitud es comprender las condiciones bajo las cuales se hace un pedido, es decir los parámetros que rigen dentro del contexto académico y las bases del llamado a concurso. También consideramos las diferencias que se plantean en contextos diferentes. En menor detalle, examinamos contextos no-académicos y ofrecemos algunos ejemplos de asociaciones estratégicas con empresas y organismos comunitarios. Esto se amplía en el capítulo 4, en el que Fernando Frydman examina a fondo los tipos de alianzas, las formas de presentación de programas y las diferentes estrategias para la gestión de fondos.

La segunda parte del libro, capítulos 5 y 6, está dedicada a la preparación misma de la propuesta escrita. En uno consideramos el contenido lógico de la redacción, junto con la estructura y narrativa de la propuesta. Dentro de la estructura analizamos los elementos básicos que permiten construir un hilo conductor de fácil lectura. Con ejemplos, vemos cómo formular las metas y distinguirlas de los objetivos y actividades y definir el impacto o el efecto que va a tener su proyecto en la comunidad. La presentación del plan de acción requiere preparar un cronograma de actividades, y detallar los recursos necesarios. La parte final de la propuesta debe prever los resultados que se desean obtener y para qué se utilizarán los resultados logrados, junto con un diseño de evaluación de la marcha del proyecto. Al mismo tiempo, el estilo de la narrativa debe contener el sello personal del autor y con ejemplos vemos formas de destacarlo en el texto. En el siguiente se examina en detalle la forma de confeccionar el presupuesto por medio de la lista de costos, del detalle de los recursos disponibles vs. los solicitados, y por la justificación. Damos ejemplos detallados de distintos tipos de presupuestos presentando casos posibles dentro de las artes.

El capítulo final, es un redondeo de los principales componentes y un resumen de los esquemas, conceptos e indicaciones que hemos presentado a lo largo del libro. Sigue un capítulo con un ejercicio basado en prácticas y errores comunes.

Al final de los capítulos incluimos una serie de preguntas que repasan el contenido desplegado y a la vez sirve de guía para completar cada sección de la propuesta. Incluimos material adicional para que ustedes practiquen nuestras sugerencias.

Preguntas guía para iniciar el plan estratégico

- ¿Tienen metas y objetivos claros?
- ¿Qué tipo de ayuda ofrece esta agencia?
- ¿Qué necesitan para concretar su proyecto?
- ¿Quiénes van a leer o escuchar su propuesta?
- ¿Cómo van a pedir lo que precisan?
- ¿Por qué les puede interesar su proyecto?

2. Planificar una presentación

Cada ente que ofrece ayuda tiene motivaciones y formas de accionar diferentes. De manera similar, las diversas presentaciones deben tener flexibilidad como para ajustarse a reglas de juego cambiantes.
Aquí exploramos algunos criterios básicos para armar una estrategia adecuada a la situación. Usamos ejemplos de agencias nacionales y extranjeras, y mencionamos posibles formas de vinculación dirigidas al sector privado.

- Condicionantes del pedido
- Requisitos de las agencias
- Alianzas estratégicas posibles

Planificar una presentación

Una vez que han decidido solicitar fondos, lo primero que les conviene hacer es identificar las características del contexto en el cual se origina la presentación. Esto es, saber cuál es el calendario de la agencia, qué diferencia existe entre sus programas de ayuda y en qué condiciones se encuentran ustedes para aprovechar esta oportunidad. Todos estos son factores que condicionan las primeras acciones de su plan estratégico. En este capítulo examinaremos cómo obtener la información necesaria y acomodar la presentación a las reglas de juego cambiantes.

La mayoría de los pedidos de becas o subsidios se presentan dentro de concursos ya programados. Sin embargo, existen ocasiones o circunstancias en que se pueden presentar pedidos fuera de concurso. Esto ya marca un contexto de presentación diferente y en este caso necesariamente deberán justificar por qué el caso es extraordinario. De manera similar, buscar apoyo en una entidad pública seguramente requerirá un acercamiento distinto al que encararían frente a una organización privada. A su vez, un pedido de dinero para financiar los materiales de una obra se justifica de manera muy distinta al pedido de fondos para la exhibición de piezas terminadas. La estrategia para una iniciativa artística dentro del área educativa o con proyección social también abre la posibilidad de apelar a múltiples fuentes de apoyo. El acercamiento y la estrategia también cambian cuando la presentación la realiza una institución y no un artista individual. Si un museo precisa generar fondos, probablemente recurra a diferentes fuentes de financiación cuando solicita fondos para agrandar su colección de piezas, que cuando requiere acondicionar sus depósitos.

Los contextos de una presentación siempre son cambiantes y difícilmente podamos mencionar la amplísima gama de situaciones a la que se enfrentarán a lo largo de sus vidas profesionales. De hecho, la mejor lección que pueden extraer de este texto es la importancia de reunir la mayor cantidad y calidad de información posible acerca de la entidad a la que le solicitarán fondos, estudiar las particularidades de cada situación, y definir la estrategia apropiada para esa ocasión.
¿De cuántas formas distintas es necesario presentar las mismas ideas y antecedentes personales o institucionales? La respuesta a esta pregunta es relativamente simple: cuantas veces sea necesario. Cualquier cambio en los protagonistas del proceso comunicativo o en las circunstancias, llevará a modificar cada presentación para adaptarla al nuevo contexto.

Factores que condicionan el pedido

Los factores que determinan el contexto pueden ser impuestos, es decir que no dependen de los candidatos.

El **motivo del pedido** refleja el contexto. Por ejemplo, acondicionar una sala de exposición, actualizar una biblioteca, o capacitar profesionales para un laboratorio de restauración y conservación para un museo. También implementar un plan de educación o de transferencia de conocimientos. La complejidad de cada plan varía de acuerdo con la cantidad de profesionales involucrados, los recursos necesarios, el tiempo de ejecución y esto, a su vez, determina el tipo de financiación o ayuda requerida. Por consiguiente, cada uno de estos proyectos ocupa un rol diferente en el plan estratégico a largo plazo, aunque contribuyan por igual a las metas generales de funcionamiento del museo. El impacto que puede tener la concreción del proyecto debe quedar claro en el motivo del pedido. Si bien el rol de cada proyecto parcial tiene que quedar claro, le resulta de igual importancia a la agencia patrocinante conocer la misión y horizonte a largo plazo del museo.

Esta misma forma de analizar el motivo de un pedido es válida para un artista individual: ¿Qué rol ocupa este proyecto dentro de su formación personal, o dentro de su trayectoria? ¿Qué repercusión tendrá en la comunidad si es que se realiza? ¿Cuán vital es lo que piden para llevarlo a cabo? Si ustedes se detienen unos minutos a responder a estas preguntas, podrán plantear una estrategia más ambiciosa que un mero "*Yo necesito* para *mi obra* porque *yo quiero*".

Las agencias patrocinantes desean apoyar proyectos que propongan resultados, pero no pueden esperar eternamente. Por eso, los llamados a concursos tienen **plazos de ejecución** previstos, por ejemplo, mensuales, anuales, tri-anuales. Sean realistas acerca de cuánto tiempo van a necesitar para concretar su idea, esto no puede ser una consideración vaga o imprecisa. Algunas ideas pueden ser muy ambiciosas y requerir mucho tiempo para su ejecución. En estos casos, una estrategia posible es segmentarlas en etapas de distinta duración, por ejemplo, semanas, meses o años. Así pueden transformarlas en proyectos independientes de corta, mediana o larga duración. De esa forma podrán crear más oportunidades de financiación solicitando por separado los recursos necesarios a distintas agencias o en concursos consecutivos.

Los **llamados abiertos y públicos** generalmente componen un tipo de concurso muy pautado, que resulta de una programación publicitada con un calendario establecido. Son convenientes porque permiten prepararse con tiempo y crear una idea en función de una financiación posible. A diferencia de éstos, puede suceder que surja una necesidad que no encuadra en ningún programa vigente. En estos casos la opción sería realizar un pedido especial fuera de concurso a instituciones que no han previsto ofrecer dinero para financiar este tipo de proyecto.

Esto nos lleva a considerar la **misión de cada agencia patrocinante**, sus objetivos generales y políticas de financiamiento específicos. Siempre están explicitados en los estatutos fundacionales e incluso publicitados en las páginas web institucionales. Cada agencia, ya sea pública o privada, tiene su propia misión y es natural que pretenda recibir una solicitud que se ajuste a sus intereses. Si tienen pensado solicitar fondos a varias instituciones para un mismo proyecto, les conviene examinar la misión de cada una. Este análisis les permitirá introducir variaciones en la versión final de su propuesta, por más que se trate de la misma idea. La flexibilidad es una parte integral de esta primera parte del plan estratégico del proyecto.

Por ejemplo, en la Argentina, el Fondo Nacional de las Artes presta apoyo financiero de varias formas (préstamos, subsidios), contribuye a la formación de recursos (becas), la difusión del arte (ediciones, exposiciones) y la preservación del patrimonio cultural, manteniendo al mismo tiempo, la definición más amplia de expresión cultural. Una situación un poco distinta muestra la Fundación Antorchas, que planteó sus ayudas en el área de cultura en forma conceptual y con objetivos precisos en cuanto a la educación para las artes, la creación artística, o la preservación de bienes culturales. Más específica todavía es la misión de la Fundación YPF que, en el apoyo de la cultura, se aboca a la preservación de bienes dentro de museos. La Fundación Konex, a diferencia de las demás, contempla los premios como parte de su misión. Esto es sólo una selección de las entidades posibles que comparten una política de programas establecidos con concursos anunciados. Sin embargo, muchos admiten pedidos de fondos fuera de concursos abiertos, siempre y cuando respondan a los objetivos de la misión institucional.

Finalmente, los **evaluadores** constituyen otro aspecto que condiciona el contexto de la presentación.
Las agencias pueden tener un coordinador a cargo del programa, nombrar a un jurado y/o convocar en forma directa nuevos evaluadores para cada llamado. En muchos casos los evaluadores potenciales surgen entre los ex-beneficiarios de la agencia, o pueden ser profesionales recomendados por su trayectoria. Los nombres de un jurado generalmente están publicados en las bases. La otra forma de obtener información acerca de cómo seleccionan o quiénes son los potenciales evaluadores es llamando a la agencia, revisando las bases de llamados anteriores, o hablando con ganadores de concursos pasados.

En todos los casos, los evaluadores tienen una serie de **criterios de evaluación** derivados de los objetivos generales y específicos de la agencia financiadora. Cuando estudian una propuesta, buscan evaluar sus méritos internos (duración estimada, justificación del motivo) y cómo se corresponde con la situación (beca/ subsidio, preparación profesional) a la que postula. De hecho, construyen sus interpretaciones basados tanto en la información incluida en las propuestas como en sus trayectorias de formación profesional. Conociendo de antemano el nombre de los jurados o el perfil potencial de los evaluadores, podrán reforzar ciertos aspectos de la presentación. Esto puede incluir el uso de un lenguaje más o menos cargado de términos específicos o dedicar más espacio para explayarse sobre consideraciones teóricas y preparar un dossier o curriculum que destaque los aspectos más atractivos de su trayectoria.

Requisitos formales

En un país donde la burocracia tiene aún mucha fuerza, enfrentarse con otro formulario más produce una sensación de agobio. Pero los formularios para solicitar ayuda en realidad son una herramienta útil para las agencias ofertantes y una fuente valiosa de información

para el candidato. Los organismos que ofrecen ayuda son, en muchos casos, instituciones sin fines de lucro con menos personal del que precisan, y quienes deben procesar un volumen importante de pedidos. A su vez, estos pedidos son enviados a expertos evaluadores que no pertenecen a ese organismo. Los formularios entonces son un medio para obtener toda la información que necesita el evaluador para hacer su trabajo. Por eso mismo, no deben ustedes subestimar la verdadera importancia de la información que les solicitan. Los casilleros de un formulario son indicadores de los criterios de evaluación con los que van a ser juzgados.

Esto no significa que llenar uno de estos formularios sea una tarea simple. Las indicaciones pueden ser muy precisas y requerir información que deben meditar o conseguir de otras fuentes. De modo que hay que destinar tiempo suficiente para su llenado. Una de las primeras cosas que deben hacer es fijarse en la fecha de entrega para calcular el tiempo del que disponen. ¿Hay una fecha y hora tope de entrega? Los requisitos de entrega varían para cada agencia. Algunas admiten que el pedido sea entregado en mano, otras que sólo sea enviado por correo. Para algunas, la fecha de entrega queda confirmada por el timbrado postal, mientras que en otras el pedido debe ser recepcionado por la agencia en la fecha consignada.

En segundo término deben verificar si ustedes reúnen todas las condiciones para presentarse al concurso. Factores como la edad, residencia, años de permanencia en una institución pueden ser requeridos.
Todos los casilleros del formulario son importantes y deben ser llenados siguiendo las indicaciones de la agencia. Piensen que están ofreciendo la evidencia sobre la base de la cual serán evaluados. Por eso, no duden en consultar en cuanto a la calidad o cantidad de información que deben suministrar. Los formularios pueden restringir el largo de la narrativa que ustedes presentan dando indicaciones de la extensión en palabras además del tipo y tamaño de fuente que deben usar.
La presentación puede ir acompañada por documentación adicional que pide la agencia. Esta puede comprender permisos, certificados, el curriculum de los participantes responsables del proyecto y cartas de aval o referencia. Las agencias también pueden solicitar el anexado de carpetas de obra o muestras audiovisuales que reúnan ciertas características en su extensión y formato de presentación. Todo ello lleva un tiempo adicional en pedir, confeccionar o reunir, que también debe ser incorporado al tiempo de preparación total de la presentación. Finalmente, deben verificar la cantidad de originales y copias de los formularios y documentos anexos que necesita la agencia.

Los pedidos son recibidos por el personal administrativo de la agencia quien puede estar habilitado para descalificar su presentación si existen errores u omisiones formales. Si ellos encuentran que falta información, o que no cumple con las condiciones de presentación, pueden estar facultados a retirar el expediente del concurso antes de que llegue a manos de los evaluadores. Las agencias les están ofreciendo una oportunidad, no abusen de su capacidad para considerar su pedido. Por eso, aconsejamos que consulten la misión de cada agencia, sus programas de ayuda, los resultados de concursos pasados y que revisen bien la explicación de los formularios para pedidos de becas y subsidios. En general, esto se encuentra disponible en panfletos o en las páginas web institucionales.

Estrategias posibles para tipos de asociaciones conjuntas

Hasta ahora nos hemos referido a la estrategia para usar cuando piden apoyo a un organismo (privado o público) cuya meta es financiar la realización de proyectos. La relación que se establece en este contexto es unidireccional, va desde la agencia donante hacia el solicitante, siendo éste el único beneficiario.

Pero la estrategia puede contemplar la posibilidad de solicitar apoyo a otro tipo de entidad, como ser una empresa comercial o a una comunidad. Aquí las reglas de juego cambian un poco, porque las formas de vincularse pueden ser múltiples y no están establecidas. No obstante, los factores que condicionan el contexto de una presentación siguen valiendo.

Dentro de este esquema, y en esto seguimos los lineamientos de Fernando Frydman (ver también el capítulo siguiente), se pueden entablar asociaciones entre el solicitante y la empresa. La estrategia en este caso es establecer un objetivo común, en cuya búsqueda ambos encuentran un beneficio. Aquí la relación equipara a estos dos actores como socios en un emprendimiento del cual ambos obtienen un beneficio.

Esto parte de la base del grado de inserción de la organización cultural dentro de su comunidad, sean estos artistas individuales, grupos o entidades formales. Es decir, si su misión es clara, reconocida y aceptada de tal manera que su presencia evoque cierto mensaje o valores en la comunidad. Una organización empresarial puede aspirar a ser identificada con algunas de estas cualidades, y esto sería motivación suficiente para consolidar una asociación con la organización cultural. Las alianzas estratégicas pueden asumir varias formas, por ejemplo, auspicios, donaciones en especie, filantropía estratégica, licencias por el uso de logos, publicidad auspiciada, etc. Ante el público, la empresa adquiere prestigio por la asociación y también se identifica con la misión de la organización cultural. La organización se beneficia por el otorgamiento de concesiones, de estabilidad financiera, o con una potenciación de su exposición al público que le permite afianzar su inserción en la comunidad.

Cuando una empresa decide ser el sponsor financiero de un teatro, y lo hace público o, cuando cierto producto aparece como auspiciando la presentación de un artista, ambos son ejemplos de este tipo de alianzas estratégicas. Entonces, está en la habilidad de toda organización cultural ser conscientes de su valor dentro de la comunidad, para usar este mensaje como elemento de atracción y ofrecerlo como valor de intercambio (marketing).

Resumiendo, tengan claro que armar una propuesta exige elaborar una estrategia. La primer parte debe tomar en cuenta qué factores pueden modificar las condiciones de la presentación. Esto los obliga a estar dispuestos a ser flexibles para compatibilizar sus necesidades con la misión de una organización sin fines de lucro, o los intereses de una empresa.
El motivo de su pedido debe responder a los objetivos del programa de subsidios, mientras que los parámetros del llamado determinan la duración y la naturaleza de los recursos solicitados. En el caso de empresas, deberán ser conscientes que su organización representa un producto y manejarse con un lenguaje y estilo más acorde al mundo del marketing comercial. Cualquiera que sea el ambiente en que decidan solicitar ayuda, deben preparar un mensaje atentos a satisfacer los criterios que manejan los evaluadores o quienes escuchen su oferta y quienes finalmente deciden si vale la pena participar en la propuesta.

Preguntas guía

El momento de comenzar a construir el mensaje que desean transmitir nace luego de que hayan respondido a estas preguntas guía:

Propuesta

- ¿Cuál aspecto de su formación personal o de su trayectoria laboral forma parte de su proyecto?
- ¿Qué repercusión tendrá el proyecto una vez terminado en la comunidad?
- ¿Cuán vital es lo que ustedes precisan para llevarlo a cabo?
- ¿Qué recursos van a necesitar para completar su proyecto?
- ¿Cuánto tiempo va a durar el proyecto?
- ¿Se puede completar con una sola acción o se necesitarán varias etapas y tareas sucesivas?
- ¿Cuánto dura cada etapa?
- ¿Necesitan diferentes recursos?

Búsqueda

- ¿Existen agencias con programas que ofrecen la ayuda que necesitan?
- ¿Si no existen programas en esta agencia financiadora, hay alguna otra que podría contemplar su pedido?
- ¿Son compatibles sus objetivos con los intereses declarados de la agencia?
- ¿Mencionaron, contemplaron, o hicieron referencias explícitas a estos temas en la narrativa de su propuesta?

Evaluación

- ¿Conocen el mecanismo de evaluación de la agencia?
- ¿Conocen los nombres o el perfil de los evaluadores?
- ¿Están disponibles los criterios de evaluación del llamado?
- ¿Usaron un lenguaje apropiado quecomprendan los evaluadores o entrevistadores potenciales?
- ¿Su narrativa tiene un orden, una secuencia de ejecución, el motivo del pedido y los resultados que esperan?

Presentación

- ¿La agencia requiere el llenado de formularios?
- ¿Califican para presentarse?
- ¿Cuál es la fecha y forma de entrega?
- ¿Son claras y precisas las indicaciones para el llenado del formulario?
- ¿Qué documentación anexa hay que presentar?
- ¿Cuántas copias hay que adjuntar al original?

3. Concebir el mensaje

Los evaluadores juegan un papel importante en la decisión de aceptar o no una propuesta. No basta con tener una idea original. Indagamos aquí los aspectos que más pueden sensibilizar e informar a los jurados potenciales.
- Auditorio
- Evaluadores o seleccionadores
- Mensaje

La primera parte de la preparación de un pedido es un ejercicio de reflexión sobre las características de la situación a la que se enfrentan. Esto ocurre tanto en una solicitud de beca de formación como con un subsidio para montar una pieza de teatro, una exhibición en un museo, realizar un cuadro o una escultura, o montar un programa educativo. Si bien cada situación es particular y única, todas requieren diseñar un plan sobre la base de la mayor cantidad de información posible. Así tendrán un buen fundamento de su mensaje que derive en una evaluación favorable de la presentación.

Su preocupación por redactar un mensaje poderoso tiene un destinatario principal: los evaluadores de la presentación y quienes aprueban el otorgamiento de fondos. Ellos son lo que definimos como auditorio. El auditorio y el mensaje están íntimamente ligados, aunque se diferencian en aspectos críticos. Por ejemplo, quien redacta el mensaje puede controlar totalmente el contenido de lo que escribe. Pero le resultará mucho más difícil meterse en la cabeza del evaluador y obligarlo a considerar que ésta es la mejor entre todas las presentaciones leídas. En otras palabras, ustedes pueden controlar lo que dicen pero se enfrentan con un auditorio compuesto por individuos con voluntad propia.

En casos como estos ¿Cómo lograr ejercer algún grado de control sobre el resultado de la evaluación? En gran medida, podrán hacerlo revirtiendo el proceso, es decir, averiguando primero todo acerca de los evaluadores y sus criterios de evaluación. Luego, sobre la base de toda la información disponible, podrán definir el mensaje que desean redactar.
Por lo tanto, uno de los puntos centrales del plan estratégico será identificar los criterios que habitualmente usan los evaluadores. Respaldados por esto, podrán armar y redactar la presentación.

Auditorio

Veamos primero cómo encarar la búsqueda de información que necesitan para entender los criterios que podrían usar los evaluadores cuando analizan las presentaciones. La lista de preguntas que aparece en el recuadro les ayudará a comprender el perfil del auditorio. Obviamente, cuantas más preguntas puedan responder, menos problemas tendrán para diseñar el mensaje y el formato de su presentación.

Auditorio de evaluadores

¿Quiénes son?
- ¿Son especialistas en el tema que presentan?
- ¿Tienen experiencia como evaluadores?
- ¿Cómo llevarán a cabo la evaluación?

¿Qué buscan?
- Aprender algo o todo respecto del tema o el propósito del pedido
- Conocer todo acerca de la persona o institución solicitante

¿Criterios de evaluación?
- Aparecen a veces entre los requisitos de las bases del concurso
- Las instrucciones

¿Dónde obtener información?
- La misión, metas y objetivos de la agencia financiadora
- Consultas con la agencia patrocinante
- Consultas con evaluadores de concursos anteriores o de otros similares
- Consultas con participantes o ganadores anteriores

Los evaluadores

Para obtener información sobre quiénes son pueden usar las siguientes preguntas como guía.

¿Cómo llevarán a cabo la evaluación?
Parte del plan estratégico es conocer la **forma** y **momento** en que los evaluadores hacen su trabajo. Las presentaciones escritas suelen ser leídas en forma individual, pero puede haber más de un evaluador que lea una misma presentación. Por lo tanto, todo debate grupal posterior se nutre del análisis personal de cada lector. Puede suceder también que los coordinadores de los comités de selección emitan una recomendación en forma aislada, tomando sólo el puntaje o informe escrito por los evaluadores. El tiempo dedicado a la reflexión y las oportunidades de recapacitación en la comparación de los candidatos cambia en forma sustancial en estas dos formas de actuar. Es probable que mucho de lo que ustedes dejen implícito o poco claro en el mensaje pueda ser rescatado en una discusión final entre el grupo de evaluadores. En cambio, si los evaluadores actúan en forma aislada, ustedes tendrán que estar seguros de satisfacer por completo cada uno de los rubros evaluados. De esta forma asegurarán ser comprendidos y, como consecuencia, no quedarán en desventaja frente a las demás propuestas.

Estas formas de trabajar dependen de la convocatoria de la agencia patrocinante. Los evaluadores pueden recibir las propuestas para examinar en sus casas en una fecha determinada, o ser convocados a trabajar en un lugar específico para estudiar todas las presentaciones de una sola vez. Cada opción implica que el tiempo de reflexión acerca de cada propuesta y la carga de trabajo es diferente. A veces el evaluador tiene tiempo de revisar su recomendación final, pero a veces corre contrarreloj para terminar de leer una pila de propuestas. Por lo tanto, su objetivo debe ser que el evaluador trabaje lo menos posible: que no le falte información, que la presentación sea ordenada, que el lenguaje sea claro, que tenga siempre presente el hilo conductor de la propuesta.

¿Son especialistas en el tema que presentan?
O, preguntando desde otro ángulo, ¿comprenderán el mensaje y el lenguaje que ustedes emplean al expresarse? La respuesta depende de la preparación profesional del evaluador, su disciplina de formación o especialidad, y también de su experiencia en la evaluación de proyectos. Por ello, conviene recabar información previamente. Por lo general, los evaluadores son artistas o personas vinculadas con la gestión cultural que suelen ser conocedores del área general del concurso, pero no siempre son expertos en el tema particular de la presentación.
Primero, hay que revisar el **lenguaje** de la redacción preguntándose, por ejemplo, ¿usan mucha jerga o términos muy específicos?, ¿hacen referencia a conceptos muy abstractos? o ¿están dando todo por entendido? El riesgo es que su mensaje puede quedar sepultado bajo un cúmulo de jerga que, finalmente, resulte incomprensible, pedante o simplemente aburrido. Dado que el evaluador generalmente es un profesional preparado, no conviene aleccionarlo ni hastiarlo. Por ejemplo, en vez de utilizar un párrafo entero explicando las características, ventajas y limitaciones de los hornos eléctricos para cerámica, simplemente mencionen que usarán un horno eléctrico, confiando en que el evaluador conocerá los detalles del mismo. Tampoco será necesario explicarle las técnicas de montaje en soportes para exhibiciones a una persona con experiencia en armar muestras. De la misma manera, un artista escénico distingue claramente los alcances de determinadas técnicas de movimientos en lugares amplios o reducidos.

Piensen en los empresarios o líderes de la comunidad que están en posición de apoyar o financiar proyectos. Pueden ser personas con una sólida formación profesional pero, al mismo tiempo, ser ajenos al campo del pedido. Para ellos, el contenido del mensaje requiere mayor explicación, apelando a marcos de referencia generales y dedicando menos espacio a detalles pormenorizados que sólo un especialista sabría valorar. Más que nada, impriman un claro sentido de acción para alcanzar un objetivo en su narrativa. No dejen nada librado a la imaginación del lector, conviene describir tanto el punto de partida, el proceso del trabajo como el resultado esperado.

Ejemplo de pedido de beca de creación en las artes

"Durante el próximo año me propongo iniciar una etapa creativa que resuma las experiencias acumuladas hasta el presente generando una nueva síntesis. Luego de incursionar en XXXXX, de experimentar con XXXXXX y de aprender técnicas de XXXX, ZZZ, YYYY con artistas y formadores como Juanito, Menganito y Sarita, llegó el momento de expresar la combinación de lo aprendido con lo experimentado personalmente en un nuevo estilo. De hecho, hace unos meses inicié esta nueva etapa y me encuentro en plena eclosión. Dedicaré los tres primeros meses a hacer BBBB, y los siguientes nueve a crear obras. Para realizarlas necesito adquirir materiales (descriptos en el presupuesto) que trabajaré en un taller ubicado en NNNN. Una vez concluida las piezas, serán exhibidas en el museo de QQQQ durante cuatro meses, para lo cual ya se han realizado las gestiones exitosas con el director"

Comentario
Esta breve introducción le informa al evaluador **(a)** el propósito del pedido, **(b)** la justificación, **(c)** la duración del período para el cual solicita la beca, **(d)** cronograma de trabajo, **(e)** anuncio de un presupuesto adjunto, **(f)** los resultados esperados y **(g)** devolución al público.

Por otra parte, es importante conocer el peso final de la opinión del evaluador, es decir si debe justificar su recomendación ante una instancia superior de aprobación. En este nivel superior, el grupo de personas probablemente no conozca con detenimiento el tema que trata la presentación: sólo analizan la opinión del especialista. En estos casos, conviene planificar

un mensaje que convenza al evaluador experto y, al mismo tiempo, le proporcione argumentos con los que sostener su recomendación ante un grupo de personas no tan conocedoras. Visto de este modo, ustedes deberían armar un mensaje pensando en un auditorio que comprende claramente los objetivos de la propuesta, pero que al mismo tiempo tiene que retransmitírselos a otras personas que pueden no ser especialistas en el tema. Y en este punto salta otra pregunta para tener en cuenta ¿hasta qué punto están ustedes dispuestos a confiar en que los evaluadores encontrarán las justificaciones más poderosas para defender una recomendación favorable ante otros miembros del comité, del jurado u otras instancias decisorias? Si desean "ayudarle" al evaluador a defenderlos, proporciónenselas ustedes incluyendo argumentos y justificaciones sólidas en la presentación misma.

¿Tienen experiencia en la evaluación y selección de proyectos?
Las agencias patrocinantes suelen rotar evaluadores dentro de un círculo relativamente pequeño, compuesto por gente allegada a su misión institucional, o experimentada en interpretar sus criterios de evaluación. Por lo tanto, no será imposible conocer los nombres potenciales, su experiencia previa, y su historial como evaluador. Esto es importante porque algunas agencias pueden descansar en ellos dándoles libertad para definir los criterios para medir las cualidades o diferencias entre distintas propuestas. Aquí, entonces es importante su experiencia y cómo ha desarrollado ese criterio. Puede no coincidir enteramente con las metas de la agencia. En otros casos, las agencias proporcionan instrucciones precisas detallando rubros, escalas, puntajes. La ventaja de esto es que establecen una medida común para que se expresen los evaluadores. Aquí, vale su opinión calificada, que se va a expresar dentro de parámetros establecidos por igual para todos.

¿Qué busca el Evaluador?
Cuando un evaluador lee propuestas tiene tres objetivos específicos:

(a) aprender algo o todo respecto del tema o el propósito del pedido,
(b) conocer todo acerca de la persona, grupo o institución que pide el dinero y,
(c) extraer elementos para ordenar a los solicitantes de acuerdo con los méritos de la propuesta.

Pueden ser expertos o no, pero están deseosos de aprender de ustedes. Esto es porque ustedes han generado la propuesta y sólo ustedes pueden mostrar cómo es que han propuesto obtener el resultado esperado. Por lo tanto, ustedes deben crear un panorama que explique de dónde surge la idea, cómo se va a concretar, por qué es factible y cómo va a dar resultados sensibles. Esta información aparece tanto en la narrativa, como en el cronograma de actividades y el pedido de recursos o financiación. Con esto respondemos a la primera necesidad del evaluador. Si no son claros o no logran explicar adecuadamente un aspecto importante, el evaluador construirá un panorama que posiblemente no coincida con el que pretendían proyectar ustedes.

Los vacíos de información suelen ser los principales culpables. Por ejemplo, ustedes concibieron una obra que contribuye tanto desde la estética, como desde lo técnico, discursivo y educativo. Esto forma una parte central en la justificación del pedido, pero esto lo anuncian en sólo una o dos oraciones. La estrategia clara es presentar cada una de estas contribuciones en forma separada, dedicándole, como mínimo, un párrafo y hasta un acápite si fuera necesario. Sólo así van a evitar que el evaluador haga su propia interpretación o se pregunte en qué forma logran esa contribución.

Buena parte de la segunda inquietud de los evaluadores queda contestada con una presentación clara y ordenada. Un buen orden mental es muy elocuente. Pero esto también va apoyado en los antecedentes personales o institucionales. ¿Cómo es que han llegado a este punto? ¿Qué cualidades tienen para asegurar que van a lograr lo que prometen? Sus antecedentes no son importantes por su historia de vida, sino porque demuestran cómo están preparados para llevar a cabo su propuesta.

En la presentación de antecedentes, ustedes mismos tienen que facilitar el trabajo a los evaluadores y brindarles toda la información que necesitan. Por ejemplo, haber tenido becas o subsidios adquiere mayor relevancia cuando la asocian con la obra que produjeron durante esa época. Esto es una buena forma de mostrar que tienen capacidad creativa, acompañada de paciencia y dedicación para terminar los proyectos que inician. Caso contrario podría suceder que los evaluadores interpreten que durante el período financiado por la beca, no obtuvieron los resultados prometidos. Esto, a su vez, prácticamente condenaría la presentación ya que probablemente consideren recomendar a otro candidato que sí presente garantías de cumplir con lo propuesto.

Los vacíos de información también acechan en los antecedentes. Piensen en todo lo que puede imaginar un evaluador si encuentra un período relativamente prolongado durante el cual no hay registro de actividad creativa alguna. Pueden pensar, por ejemplo, que ustedes son vagos, desmotivados, inconstantes o poco confiables. Para contrarrestar esto, pueden minimizarlo dándole prioridad a la producción por sobre la presentación cronológica, pueden destacar actividades complementarias o, agregar una pequeña narrativa explicativa. Cualquiera sea el recurso, a ustedes les conviene anticipar estos interrogantes y justificarlos para que el evaluador no termine armando una recomendación final negativa.

¿Cuáles son los criterios de evaluación?
Ya mencionamos que los evaluadores desean conocer tanto el proyecto como a su autor, tras lo cual analizan la información consignada en las solicitudes para generar una lista ordenando los finalistas recomendados de acuerdo a sus méritos relativos.

En algunos casos, las agencias patrocinantes dan entera libertad a los evaluadores para que definan sus criterios o, en otros, les proporcionan consignas precisas sobre los rubros, escalas y puntajes que deben asignar. Estos criterios suelen destacar las cualidades más atractivas para las metas de la agencia.

Lo que sigue es un conjunto de criterios de evaluación empleados por agencias internacionales que prestan apoyo a emprendimientos culturales y artísticos.

- Mérito artístico de las actividades propuestas;
- congruencia entre las actividades artísticas propuestas y la misión del grupo o institución;
- quién y de qué modo toman las decisiones artísticas;
- cómo evalúan la calidad artística de los programas, proyectos y servicios que ofrecen;
- eficiencia organizacional; y,
- servicio a la comunidad.

Cada uno de estos criterios de evaluación lleva un puntaje pautado previamente que mide lo siguiente:

- Calidad del proyecto;
- impacto en la comunidad;
- capacidad de gestión;
- historial de subsidios recibidos y ejecutados;
- pertinencia;
- calidad de los programas;
- innovación del programa propuesto; y,
- extensión y captación de nuevo público.

¿Quién decide?
A veces el proceso de decidir un ganador consta de etapas: una o varias evaluaciones, una recomendación y la decisión final. El fondo de la cuestión es quién tiene el poder definitorio en el otorgamiento de premios, becas y subsidios. Si descansa sobre los evaluadores o si la institución financiadora se reserva la capacidad de vetar la selección de candidatos. En este sentido, es interesante comparar cómo lo resuelven distintas instituciones.

Las agencias patrocinantes pueden pedir que los evaluadores entreguen sus recomendaciones en forma individual y por escrito. También pueden pedir que estas evaluaciones se discutan personalmente en el contexto de un panel, que puede incluir algún representante institucional, para luego elaborar un dictamen unánime o por mayoría. Estas recomendaciones pueden ser revisadas en función de los fondos disponibles dentro del programa de financiación de la agencia y sólo entonces pasan a su confirmación final.

Concursos anteriores sobre cine de la *Rockefeller Foundation*, son un ejemplo de cómo se organizan las evaluaciones. Se enviaron los proyectos a cada evaluador, solicitando que los califiquen de cero a cuatro. Luego reunieron al panel completo, les mostraron nuevamente el mismo video y les pidieron que ratifiquen el puntaje otorgado en primera instancia. De alguna manera, la evaluación conjunta de los puntajes sirvió como acicate para generar una discusión general acerca del proyecto y obtener una recomendación consensuada.

Existen casos en que los estatutos de otorgamiento de premios estipulan que la decisión final depende exclusivamente del jurado, cuyo dictamen es inapelable. En estos casos, la institución se limita a seleccionar el jurado, pero se abstiene de toda intervención futura. Esto no significa que automáticamente el jurado tiene amplia libertad. Hay instituciones que reservan un espacio propio, obligando a los expertos a compartir la decisión final con un representante del directorio de la empresa y algún otro cuya designación responde a valores no estéticos. En otras ocasiones, para no perder control, las instituciones financiadoras delegan la facultad de recomendar los ganadores en un jurado experto, pero se reservan la decisión sobre el resultado final del concurso.

Hasta ahora no mencionamos que generalmente hay un primer nivel de evaluación que no depende del mérito de la propuesta y que puede sellar el destino de una solicitud. En muchos casos, el personal administrativo de una agencia excluye propuestas sobre la base del grado de cumplimiento de los requisitos del llamado (formulario, presupuesto, cronograma, documentos nexos, certificados, curriculum, etc.).

¿Cómo conseguir información sobre las evaluaciones?
Llegó el momento de conseguir la información para diseñar el mensaje de la presentación. ¿Dónde comenzar? Por suerte, como mostramos en los ejemplos anteriores, mucho se encuentra disponible al público general y no es demasiado difícil conseguir. En otros casos, tendrán que rastrear la información en forma más detectivesca.

Las agencias financiadoras hacen públicos su misión y propósitos. Estos documentos explican tanto las motivaciones que impulsan su política de financiamiento, como el marco conceptual que orienta sus decisiones finales. La información puede encontrarse en los folletos de presentación de la agencia o, en el sitio Web de la institución.

Además de esto, las agencias hacen explícitos sus objetivos en las bases publicadas de sus concursos o en las

instrucciones que a veces acompañan. En este caso, convendría cotejar en qué medida concuerdan con la misión de la agencia: si se repite, si amplía o si introduce nuevos objetivos institucionales. Este tipo de análisis sirve para ver a qué le van a dar más importancia al momento de evaluar las propuestas. Pensando en forma estratégica, ustedes deben asegurar incluir muchos de estos conceptos en el mensaje de la propuesta.

El nombre de los jurados generalmente está publicado, como así también la modalidad de evaluación y consagración de los ganadores. Dentro del organigrama de la agencia puede figurar el encargado del programa de financiación, los llamados a concurso y los jurados convocados. La lista de proyectos ganadores en el pasado puede indicar si existe algún patrón recurrente en los temas o en el perfil de los ganadores mismos. Toda esta información les permitirá ver cómo se prioriza y distribuye la toma de decisiones para el concurso al que se presentan.

Fuentes complementarias están disponibles en el mismo medio en el que ustedes se mueven. Depende de su grado de familiaridad con los distintos actores culturales y con el ambiente en general. Tal vez conozcan casualmente a quien en algún momento fue evaluador de ese concurso. Les resultará muy simple preguntar acerca de las preferencias de tal o cual institución o, de los criterios que suelen privilegiar. También pueden confirmar su análisis acerca de las tendencias en las propuestas premiadas, interrogando a ex-ganadores o perdedores. Si están seguros de lo que necesitan, sin duda su propia iniciativa les indicará diversas formas ingeniosas de acopiar información.

Los objetivos, bases o formas de evaluación a veces no son demasiado detallados. Muchas respuestas sobre los temas que mencionamos se pueden dirigir a la secretaría o al director del programa de la misma agencia. En estos casos, les recomendamos dos puntos fundamentales:

(a) inicien el contacto directo sólo después de agotar las demás fuentes potenciales;
(b) hagan pocas preguntas y muy específicas en función de un plan ya esbozado.

Ustedes deben agudizar sus facultades interpretativas para inferir la agenda secreta del concurso. Una forma es contraponiendo el objetivo explícito de la agencia a los jurados y proyectos ganadores en el pasado. Esto es una buena medida para pronosticar las características del evaluador, las cualidades que privilegiarán y el tipo de presentación exitosa. En consecuencia, podrán diseñar un proyecto que no solamente responda a lo que ustedes desean hacer, sino también a la misión, política y objetivos de la institución financiadora.

Mensaje

Ya consiguieron una batería de datos e información acerca del propósito del concurso, de la institución patrocinante y de los evaluadores. Seguros en este conocimiento, llegó el momento de planificar el mensaje que desean transmitir. Recuerden que el evaluador desea conocer todo sobre la propuesta pero también acerca del candidato, ya sea en forma individual, del grupo de personas o de la institución, de modo que deberían construir un mensaje que responda a estos dos aspectos.

Es prácticamente imposible dar ejemplos de todas las variantes de textos que se pueden redactar. De todos modos la recomendación que les resultará más útil será esta: solamente ustedes deberían construir el mensaje y les conviene hacerlo luego de una reflexión profunda. A continuación encontrarán nuestras sugerencias acerca de la forma de encarar la construcción semántica y redacción del mensaje y, en el próximo capítulo, la guía para armar la presentación.

Lo que el evaluador quiere saber acerca del solicitante se expresa en una **imagen**. Se construye a partir de las cualidades y habilidades del solicitante, y pueden mencionarse de manera explícita o implícita. La imagen explícita aparece en todos los lugares donde puedan hablar claramente sobre ustedes mismos. La imagen implícita se introduce por medio de alguna triquiñuela que refleje algo sobre sus cualidades personales. Sin embargo, lo que se mantiene es que el evaluador debe percibir la imagen de alguien indicado para llevar a buen puerto la propuesta.

Veamos ejemplos de ambas situaciones: una propuesta para armar la exhibición de una nueva sala requiere de un guionista, curadores, diseñadores y una cantidad de técnicos especialistas. En algún lugar del documento o formulario, deben detenerse para especificar que las tareas serán cubiertas por personal idóneo de su museo. Cuanto mayor es el personal del que dispongan, mejor imagen proyectarán. Si la propuesta está compuesta por actividades complejas de larga duración, no deben perder la oportunidad de repetir que justamente tienen experiencias exitosas en proyectos de esta envergadura.

La imagen implícita queda inmersa en la redacción formal de la presentación: en la presentación visual, la prolijidad, la redacción, el lenguaje, etc. Sirve de apoyo al mensaje explícito y radica mayormente en la proyección de cualidades personales.

Preguntas guía

Auditorio
- ¿A quién va dirigida la propuesta?
- ¿Están publicados los nombres de los jurados o la mecánica del proceso de evaluación?
- ¿Identificaron los temas de preferencia de los evaluadores y de la agencia financiadora?
- ¿Qué propuestas fueron ganadoras en concursos pasados?
- ¿Conocen personalmente a alguno de los evaluadores, o tienen referencias de ellos?
- ¿Pueden abordarlo para pedir su opinión u orientación?

Mensaje
- ¿Cuál es la imagen que desean proyectar?
- ¿Quedó claro su mensaje?
- ¿Está bien redactado, quedó ambiguo o necesita refuerzo?
- ¿Quiénes podrían revisar la propuesta y ofrecer sugerencias para mejorarla?
- ¿Pueden pedir la opinión a alguna otra persona antes de presentarlo?

Contexto de la evaluación
- ¿Cuántos evaluadores leerán su propuesta?
- ¿Cuántos jurados o evaluadores participan?
- ¿Analizan las presentaciones en forma grupal o individual?
- ¿Habrá alguno que no es especialista?
- ¿Cuáles son los criterios de evaluación?
- ¿El evaluador tiene libertad para decidir sus propios criterios?
- ¿En qué momento del proceso de selección interviene la institución patrocinante?
- ¿Quién decidirá su financiamiento?

Informar al evaluador
- ¿Pusieron suficientes detalles de la propuesta?
- ¿Hay suficientes elementos para evaluar el mérito artístico a través de sus antecedentes personales o institucionales?
- ¿Hay vacíos de información (discontinuidades, omisión de temas) al presentar sus logros personales?
- ¿Describieron los logros institucionales en forma adecuada?
- ¿Hay una correspondencia clara entre las tareas que proponen y la experiencia acumulada en ese tipo de actividades?
- ¿Ofrecen argumentos para justificar y defender su pedido?
- ¿Están adecuadamente justificados los años durante los cuales no acumuló antecedentes?

Presentación
- ¿Están incluidos todos los elementos indicados en las instrucciones de presentación de la agencia?
- ¿Está todo el material mencionado en el texto de la propuesta?
- ¿Está ordenado el material adjunto (videos rebobinados, fotos en la secuencia que anuncia la lista que acompaña, etc.?

4. Estrategia de financiamiento

La capacidad de gestión debe garantizar la sustentabilidad en el tiempo de cualquier programa.
Para generar diversas fuentes de recursos hace falta definir esquemas de financiamiento que aprovechen las oportunidades que ofrece el medio. Presentamos 3 modelos de financiamiento y analizamos los mecanismos de sustentación económica de 5 organizaciones de artistas de distintas partes del país.
- Modelo asociativo: pago por servicio o por producto
- Modelo donativo: compromiso con una causa o proyecto que nos conmueve
- Modelo emprendedor: actividades y emprendimientos generadores de recursos

La sustentabilidad económica de un proyecto de artistas plásticos a lo largo del tiempo está íntimamente ligada con su capacidad para financiarse. Y para obtener financiamiento continuo es fundamental desarrollar diversidad de fuentes de recursos. Garantizar la sustentabilidad en el tiempo requiere generar un modelo de financiamiento que considere, diferentes formas y posibilidades para generar ingresos al proyecto elegido.

La creatividad de los miembros vinculados al proyecto artístico será clave a la hora de definir esquemas de financiamiento que tengan en cuenta las necesidades de los diferentes públicos y las fortalezas y requerimientos institucionales, que aprovechen las oportunidades que ofrece el medio y que motiven a otros a involucrarse con la propuesta y a comprometerse con la búsqueda de soluciones para un problema que los preocupa.

El entorno es parte de lo que toda organización debe, sí o sí, tener en cuenta. En el medio en el que cada organización lleva adelante su trabajo podemos identificar un tipo de mercado al que llamaremos contributivo, constituido por el conjunto de personas que contribuyen o podrían contribuir con nuestro proyecto artístico. El mercado contributivo, como cualquier otro segmento, tiene sus reglas, principios y modalidades.

Los proyectos culturales poseen tres formas básicas de financiamiento[1]:

1. Modelo asociativo: pago por servicio o por producto.

Muchos proyectos artísticos sociales se financian fundamentalmente por medio de la venta de algún servicio, ya sea que se trate de la participación a un taller de formación, un ticket de ingreso a una muestra, la venta de las obras de los autores que exponen, o el ofrecimiento de un catálogo de la colección exhibida. En todos estos casos, hablamos del pago de un monto de dinero a cambio de un servicio o producto cultural que se ofrece en la ocasión.

El modelo asociativo se basa en el intercambio de bienes o servicios que pueden ser tangibles -las personas compran un producto que les resulta atractivo por una suma que consideran adecuada y que pueden pagar-, o intangibles -es la idea de participar de una muestra que no da posesión alguna de un bien- a cambio de dinero.

En este modelo, la base de sostenimiento institucional es el aporte de las personas que voluntariamente asumen la condición de "clientes" del proyecto artístico y, por lo tanto, asumen el pago de un monto determinado para acceder a alguna de las propuestas que desarrolla el propio proyecto o institución cultural. En términos generales, la continuidad del vínculo del cliente con la propuesta artística estará determinada por lo satisfecho que esté con el servicio prestado y por la continuidad de su capacidad económica para sostener el pago.

En este modelo, quien paga por el servicio es quien lo recibe. En general, el monto del aporte está relacionado con el servicio proporcionado y no con la capacidad contributiva de la persona: dos asistentes a una muestra que reciben el mismo servicio pagan el mismo monto de dinero, independientemente de su capacidad económica. Por supuesto, esto no significa que el proyecto o institución no pueda contar con un sistema de becas para ayudar a aquellos que menos pueden, pero esencialmente la base de sustento del proyecto está dada por un pago que hace quien accede a la oferta artística, ya sea para una visita o para la compra de alguna pieza de arte que se venda en la oportunidad.

2. Modelo donativo: compromiso con una causa o proyecto que nos conmueve.

Algunos proyectos artísticos se financian mediante el aporte voluntario de personas, empresas, fundaciones u organismos estatales o privados nacionales y extranjeros que consideran que es importante el sostenimiento de estos programas. Este es el caso de varios proyectos que son considerados valiosos por la naturaleza de su propuesta y que aportan un valor agregado a la sociedad en la que los mismos se desarrollan (Crear Vale la Pena o Trama, son sólo algunos ejemplos de proyectos vinculados al arte que cuentan como principal base de sustento económico el aporte de organizaciones o empresas que creen en la validez social de la propuesta y que dicha iniciativa merece apoyarse de forma sostenida).
En este modelo, que denominamos donativo, la base de sostenimiento del proyecto son las donaciones que realizan personas, empresas u organismos, para ayudar al desarrollo de proyectos en los que los beneficiarios últimos, no necesariamente son quienes realizan la contribución: las organizaciones donativas administran el dinero que los donantes aportan para brindar un servicio a terceros. Cuando un donante individual, empresario o institucional realiza una donación, no espera beneficiarse de manera directa con su aporte; sólo intenta mejorar un aspecto de la sociedad que le conmueve o para el que es particularmente sensible.

En este caso, no es necesario que los donantes realicen aportes iguales, sino que el monto de la contribución dependerá básicamente de la capacidad contributiva de cada individuo, empresa u organismo y dependiendo de su grado de compromiso con la causa en cuestión. En el modelo donativo el donante no exige que su aporte sea retribuido con un servicio, sino que la demanda es que la institución lleve a cabo de manera eficiente las actividades que se comprometió a realizar con dicha contribución.

En el modelo donativo el beneficio que produce el proyecto artístico es, en términos generales, de naturaleza social y tiene un marco de impacto más allá que el de los propios artistas involucrados. Este tipo de proyectos no apunta exclusivamente al interés personal de los posibles "clientes" o "compradores", sino que cuentan con un marco de beneficiarios más amplio y que, en muchas circunstancias, no está en condiciones de pagar por el servicio artístico que se promueve.

3. Modelo emprendedor: actividades y emprendimientos generadores de recursos.

En la actualidad, es también muy común financiar algunos proyectos artísticos (se da lo propio en el marco de las organizaciones sociales) mediante el desarrollo de actividades o emprendimientos productivos o a través de asociaciones con empresas, instituciones públicas o privadas, que, mediante un beneficio de su propia imagen pública, aporten al financiamiento de la propuesta en cuestión.

En este caso, quienes están al frente de los proyectos artísticos reconocen que son capaces no sólo de prestar servicios básicos a sus clientes primarios (asistentes a una muestra o compradores de obras) o de solicitar donaciones (a organismos internacionales, empresas o individuos), sino que también asumen que pueden capitalizar su imagen pública mediante el desarrollo de emprendimientos que, por sí mismos o mediante alianzas con terceros, generarán nuevas formas de ingresos.

Si la institución o el proyecto artístico en cuestión desarrollan por sí solos el emprendimiento o la actividad comercial, asumen el riesgo comercial o económico de la iniciativa: si el negocio no resulta exitoso enfrenta una pérdida económica. Si en cambio, para concretar el emprendimiento la organización se asocia con una empresa disminuye o anula el riesgo comercial pero pone en riesgo su imagen pública, ya que ante una situación conflictiva la propuesta artística puede perder credibilidad. En este caso, la organización contribuye con su imagen, aportando como valor agregado a la propuesta un rasgo diferencial que brindará valor agregado a la empresa que decida sumarse a la iniciativa.

El modelo emprendedor ofrece múltiples variantes: desde el marketing asociado con una propuesta artística o cultural (se trata de una alternativa por medio de la cual la empresa promociona sus productos dando a conocer que la compra de los mismos posibilita ingresos para la iniciativa cultural en cuestión), la licencia (variante por medio de la cual se cede el derecho de uso de la marca artística para productos determinados, a cambio de un determinado arancel), el auspicio integral (la empresa aparece asociada de manera "integral" con la imagen de la organización o con una de sus actividades, como es el caso del Museo de Artes y Oficios de Bahía y la empresa brasileña Odebrecht)[2], la venta de productos por medio de terceros (como tarjetas de Navidad o comidas y bebidas en espacios de acceso a una muestra).



La sustentabilidad económico financiera de los proyectos artísticos estará garantizada sólo si se generan alternativas que permitan diversificar las fuentes de financiamiento y los modelos generadores de recursos de los mismos. Eso no significa que una institución o

iniciativa deba abandonar por completo su forma actual de financiamiento, en muchos casos esto incluso es imposible. Sin embargo es crucial que los proyectos artísticos exploren formas nuevas y diferentes que garanticen una estructura diversificada de financiamiento.

En este sentido, aquellas personas que tengan a su cargo el diseño e implementación de la política de financiamiento de un proyecto artístico determinado, deberían tratar de analizar todas las alternativas posibles de generación de recursos, evaluar la ecuación costo – beneficio de cada una de ellas y, en función de ello, definir las mejores variantes a implementarse, asignando a cada una de ellas un monto factible de aporte al financiamiento del proyecto en su conjunto.

A efectos de facilitar la comprensión de este punto, intentaremos utilizar un ejemplo imaginario que pueda ilustrar el procedimiento sugerido. Supongamos por un momento, que somos parte de un grupo de artistas independientes de una ciudad del interior de nuestro país que decide realizar una muestra de sus obras en un predio cedido por una importante empresa local, en un lugar muy concurrido y bien equipado de nuestra ciudad.

La primera tarea que deberíamos llevar a cabo es listar todas las alternativas posibles que pudiéramos imaginar para lograr el financiamiento del proyecto artístico considerado. A tal efecto, podríamos incluir en dicho listado:

- Venta de entradas a los asistentes a la muestra
- Venta de las obras que se exhiban
- Patrocinios de la muestra a cargo de empresas de la región
- Desarrollo de un catálogo con patrocinio empresario
- Venta del catálogo de la muestra
- Venta de bebidas y comidas en el hall de ingreso (puede estar a cargo de personas allegadas al proyecto o como actividad tercerizada)
- Apoyo de entidades de gobierno (municipalidad, provincia) a modo de fomento de la cultura en la ciudad
- Donaciones de particulares que se interesen por la promoción de este encuentro artístico
- Donaciones de fundaciones y/o organismos nacionales e internacionales que fomenten el desarrollo de proyectos artísticos en la región
- Apoyo de la cámara de comerciantes de la ciudad
- Donaciones empresarias para posibilitar la visita de personas de escasos recursos y/o grupos escolares
- Auspicio de un programa a entregarse a los asistentes a la muestra
- Venta de tarjetas, remeras y/o souvenirs a cargo de una empresa que pague por un espacio de comercialización

La lista anterior no es exhaustiva y sólo trata de mostrar las diferentes variables que pueden considerarse a la hora de imaginar una "torta" posible de financiamiento.

El siguiente paso consiste en el análisis de factibilidad de cada una de estas alternativas y en la evaluación del potencial real que poseen las distintas variables consideradas como generadoras de recursos para la concreción del proyecto artístico que deseamos realizar. En ese sentido, deberíamos poder asignar potencialidades altas, medias o bajas, en función de nuestra propia experiencia y de un análisis que contemple las perspectivas que presenta cada alternativa y el esfuerzo que puede significar conseguir fondos de cada fuente considerada en nuestro listado.

Evidentemente, nuestra tarea debería siempre empezar por las alternativas consideradas de alta factibilidad e ir descendiendo a aquellas que consideramos de menor chance de ocurrencia. Llegado este punto, también deberíamos asignar un valor "posible" de ser obtenido por cada una de las fuentes seleccionadas, de manera de poder analizar si es que estamos en buenas condiciones de alcanzar el financiamiento necesario para hacer realidad nuestro proyecto (el presupuesto general debiera ser al menos considerado "factible" de ser alcanzado, si es que aplicamos todas las alternativas consideradas como valiosas de ser aplicadas).



La suma de todos los ingresos considerados en esta "torta" posible de financiamiento debieran al menos ser iguales al presupuesto elaborado para la realización de la muestra, a efectos que pueda encararse el proyecto artístico elegido.

Notas

1. El esquema de modalidades de financiamiento que explicamos a continuación ha sido desarrollado por el Lic. Fernando Frydman (Master en Management of Human Services y Master en Communal Services con Especialización en Fund Raising and Philanthropy, Brandeis University. Especialista en financiamiento de instituciones sin fines de lucro y proyectos culturales. Ha asesorado, entre otras, a las siguientes instituciones: Teatro Colón, Universidad de Buenos Aires, Greenpeace, UNICEF, el Ejército de Salavción y la Cruz Roja. Ha dictado conferencias y seminarios en Brasil, Chile, Ecuador, España, Guatemala, Italia, Paraguay, Uruguay, y USA. Ha publicado el libro "Cultivar el Compromiso", Manual de Desarrollo de Fondos para Organizaciones Sociales, Ediciones Granica).

2. Este caso ha sido desarrollado en "Alianzas, la unión hace la diferencia: cuarta Jornada Argentina del Sector Social", publicado por la Fundación Compromiso.

Apéndice

A continuación analizamos los mecanismos de sustentación económica de cuatro organizaciones de artistas de distintas partes del país. Estos mecanismos son flexibles y no constituyen un modelo único, sino que figuran aquí como registro de modos posibles de financiamiento ya existentes, con sus aciertos y errores, a explorar y profundizar.

1. Fundación Senda, espacio VOX
Bahía Blanca, Pcia. de Buenos Aires

El proyecto funciona desde 1981 mediante una estrategia combinada de ingresos de recursos por donaciones, subsidios y venta de servicios y productos. Esta estrategia se apoya en un equipo de voluntarios que colaboran *ad honorem* con la Fundación.

Entre 1996 y 1998, la Fundación recibió un subsidio estatal de la municipalidad de Bahía Blanca, que fue retirado tras haber manifestado las autoridades de la Fundación discrepancias con la política cultural del municipio. En el año 2003, recibieron nuevamente un subsidio del mismo organismo. Este modelo de ingresos está claramente inscripto en lo que podríamos denominar donaciones o subsidios gubernamentales.

A estas entradas que cubrieron oportunamente costos estructurales, La Fundación ha sabido complementar con el aporte de patrocinadores (o sponsors), que son empresas que reciben publicidad como contrapartida a su colaboración, así como las donaciones en pasajes, viáticos y alojamientos.

En cuanto a la venta de servicios y productos, la Fundación sostiene los proyectos literarios gratuitos en base a la venta de revistas, libros y plaquetas, y seminarios de literatura pagos sobre los que retienen un porcentaje para gastos estructurales.
El área de artes visuales encuentra su apoyo en la venta de obra en ferias como Arte BA, Arte Córdoba y Expotrastienda y organización de ferias locales.

Asimismo comparten el espacio con el grupo de teatro Caos que colabora con un tercio de los costos anuales. También alientan el funcionamiento de tres talleres – poesía, narrativa y plástica – a cambio de un porcentaje de colaboración para la Fundación, sobre el total de lo recaudado.

En este caso, podemos observar la existencia de un modelo claramente diversificado que cuenta con variadas fuentes de generación de recursos que aportan al sostenimiento integral de la Institución.

2. Proyecto Venus - Fundación Start
Buenos Aires

Desde 2001, el Proyecto Venus posee principalmente 4 formas de financiamiento, gerenciadas a través de la Fundación Start:
La Revista Ramona en soporte papel, web y newsletter, se sostiene a través de suscripciones, publicidades, canjes y venta de la revista. Estas actividades cubren sus costos operativos. Por otra parte, la impresión y el papel son donados por la editorial Ad Hoc.
Los cientos de colaboradores con que cuenta la Revista donan sus honorarios, lo mismo que los editores. Esta alternativa permite el funcionamiento integral del emprendimiento.
El excedente es utilizado para financiar parte de los costos de Proyecto Venus.

Por otra parte, en el año 2002 Roberto Jacoby, director de la Fundación Start, fue premiado con la beca Guggenheim, destinando el 80% de este monto (en concepto de donación) al Proyecto Venus.
También el espacio de funcionamiento del proyecto es donación personal de Roberto, al igual que sus honorarios profesionales, entre junio de 1999 y junio de 2002. En este caso, vemos como el compromiso personal de una persona (en general, el pionero de la Institución) hace posible el lanzamiento y crecimiento de un proyecto cultural.

Asimismo, el Fondo Nacional de las Artes asignó dos subvenciones para la compra de equipamiento electrónico de la Fundación.

Sin embargo, la Fundación cuenta con otro modelo novedoso y de alto impacto: la Moneda Venus.
La participación y colaboración de los integrantes de la

Red es mediada por una unidad de cambio o moneda llamada Venus. A través de la misma, intercambian servicios y productos en el marco de la red de miembros. La participación, el deseo y la disposición de los integrantes es crucial como forma de financiamiento en este esquema.

Si fuera posible contabilizar en un balance comercial todos los recursos y costos de todos los intercambios del Proyecto Venus, podría apreciarse claramente como un dinero inicial o "semilla", ha sido potenciado de forma exponencial, facilitando un esquema de desarrollo e intercambio que exceden largamente el monto original obtenido.

Por otra parte, el "capital social" formado a través de relaciones entre personas, colaboraciones, préstamos, enseñanza, diálogos, terapias, afectos, es otro valor agregado que da sentido y posibilita mensurar la magnitud del fenómeno institucional generado.

3. La Baulera. Centro de Arte Contemporáneo
San Miguel de Tucumán, Tucumán

Desde su creación en 1993, el grupo de investigación y producción artística La Baulera financiaba sus proyectos en forma ocasional con recursos provenientes de auspicios y donaciones. De este modo resultaba casi imposible armar una programación. Por otra parte, el ingreso por venta de entradas estaba destinado a solventar los gastos de producción, lo que impedía la capitalización de recursos por parte del grupo.

En el año 2002 se crea La Baulera Asociación Civil a fin de dar sustento legal al Centro de Arte Contemporáneo, que a su vez contiene diversos proyectos asociados: Mediateca de Arte y Estética, Sala de Artes Visuales, Sala de Artes Espectaculares, Sala de conferencias Aula / Taller, Programa Radial La Baulera, Publicación Señuelo, Proyecto Complejo Cultural El Abasto, MACTA (Museo de pequeño formato).

Desde entonces han ensayado modelos mixtos de sustentación que combinan:
-Aportes voluntarios y donaciones (cuota societaria, donación de materiales y equipamiento, grandes montos de algunos integrantes para salir de apuro, trabajo *ad honorem* de los integrantes del grupo).
-Auspicios de entidades privadas (empresas tales como la Caja de Ahorro y Seguros, comercios locales).
-Subsidios de entes oficiales (Instituto Nacional de Teatro, Municipio).
-Alianzas estratégicas para la realización de eventos y programas tanto con entidades oficiales como con otras iniciativas (Universidad Nacional de Tucumán, Trama, INCAA, CAE (Centro de Altos Estudios).

Trama
Programa rotativo que trabaja en red en distintas ciudades del país.

Entre 2000 y 2004, Trama ha manejado una estrategia casi exclusivamente donativa, en la que el apoyo de instituciones del extranjero (Ministerio de Relaciones Exteriores Holandés/ Cooperación y Desarrollo, Rain, Rijksakademie van beeldende kunsten, Fundación Príncipe Claus y Fundación DOEN de Holanda) ha encontrado su contrapartida en el apoyo local brindado en un 90% por la Fundación Antorchas y en un 10% por otras instituciones, entre ellas el Instituto Goethe de Buenos Aires, del cual recibió apoyo en 2001.

Aparte de esta entrada por subsidios, una gran parte de los costos estructurales del programa se ve amortizada por el uso que hace Trama de espacios pre-existentes tomando prestadas sedes de instituciones públicas o privadas, haciendo uso de sus salas principales fuera de hora o los espacios no habilitados al público en horas hábiles. Cuando una actividad de Trama se lleva a cabo, se involucran varios espacios: museos, talleres de artistas, teatros, la calle, centros culturales, espacios alternativos colegas, universidades, locales en venta, sótanos, altillos y terrazas.

El convenio con la Fundación Espigas facilitó el uso de una de sus oficinas en su sede durante el año 2001. A partir de 2002, la oficina del programa es virtual, funciona en un espacio en intranet en el sitio de Trama. Los costos operativos se cubren parcialmente desde el mismo año con el *overhead* de los subsidios otorgados por las instituciones extranjeras. El trabajo de sus organizadores puede considerarse entonces semi-voluntario.

Otras donaciones recibidas: en 2001 Omnigraphic y Prodaltec, empresas gráficas de Buenos Aires, donaron materiales y mano de obra para la producción de proyectos artísticos.
En cuanto a venta de productos, las publicaciones de Trama generan un pequeño ingreso con el que se costea la distribución de las mismas.

En este caso, también podemos observar un modelo fuertemente diversificado, al cual aportan diversas fuentes nacionales e internacionales, privadas y públicas y de diferentes dimensiones.

5. Armar la propuesta

El relato de una idea debe ser ordenado, convincente y explicativo. Presentamos guías para armar una estructura sólida, afirmar su originalidad, y demostrar su potencial concreción con ejemplos de presentaciones escritas y orales.
- Estructura de la propuesta: propósito, programa, recursos y resultados
- Escribiendo la Narrativa: argumentar la originalidad, afirmar la autoría del proyecto
- Guía de preguntas básicas

Cada presentación puede ser considerada como única, ya que cambia tanto el propósito del pedido como las circunstancias en la que uno se encuentra y las limitaciones impuestas por el contexto que la rodea. Cada institución patrocinante y cada evaluador imprimen su sello en algún punto del proceso de selección. Por eso les conviene armar una estrategia especial para cada situación, para lidiar con esta variabilidad externa. La reflexión y el posterior diseño de un mensaje deberían responder tanto a sus propios intereses y gustos como a la situación particular a la cual se enfrentan.

En este capítulo mostraremos la forma de encarar la redacción de la propuesta. Aún a riesgo de ser repetitiva, les convendría recordar los siguientes puntos al momento de iniciar la planificación:

- Destinar suficiente tiempo para armar la presentación.
- Analizar los lineamientos del concurso anunciado.
- Verificar si las actividades que ustedes necesitan financiar forman parte de los objetivos de la agencia financiadora. Deben preguntarse si es una fuente válida de financiamiento.
- En caso de que la agencia ofrezca más de un programa de financiación ¿cuál es el más adecuado? Si no están seguros, convendría consultar directamente a la agencia.
- Revisar los resultados esperados en la descripción de cada programa de financiación. Deben preguntarse en qué medida su propuesta alcanzará alguna o todas estas metas.

Contenido de la propuesta

Al escribir la propuesta, existen tres preguntas que ayudan a dar forma a la información que hay que incluir.

- ¿Qué deben decir sobre el tema elegido?
- ¿Cuál es su propósito al encarar este tema en especial?
- ¿Cuál será su impacto?

Primero, satisfagan los requerimientos de la convocatoria a la que se presentan. Esto es, mencionen en forma específica cómo su idea refleja los intereses de la agencia y en qué puntos coincide con el programa de financiación. Tengan en mente que el evaluador se basa sobre esta información para fundamentar su recomendación. Esto no quiere decir que deban colocar esto al comienzo, pero sirve para poner un rumbo al desarrollo de la idea en la presentación escrita.

La originalidad del proyecto y su fundamentación va a surgir de la presentación de los antecedentes: todo aquello que fracasó en producir algo semejante, que nunca fue intentado o que se hizo de otra manera. Por lo tanto, la propuesta quiere llenar un vacío y esto se expresa en una meta general.

El motor del proyecto es lograr un cambio, hacer un aporte al panorama actual de las artes. Presenten un plan que muestre cómo llevar esto a cabo (tiempos, etapas, integrantes, materiales, instalaciones) y los recursos necesarios. Además de los resultados esperados, también detallen las cosas o personas que serán los destinatarios potenciales y cómo medirán el impacto.

Una vez seguros de la información que incluirán, cabe considerar a los lectores de la presentación: los evaluadores. Quizás sean conocidos para ustedes. Los jurados o evaluadores pueden haber participado en convocatorias anteriores, tener ciertas inclinaciones temáticas o teóricas. De acuerdo con su preparación profesional pueden ser expertos o entendidos en el tema de la convocatoria. Esto no implica que conozcan a fondo el impacto de la idea en particular que ustedes presentan. A la luz de esto, conviene redactar la presentación en un lenguaje y nivel de detalle comprensible para todo el jurado. Pueden estar seguros que los evaluadores desean:

- **Aprender algo o todo** respecto del tema y del propósito del pedido. En este sentido, su desafío sería redactar contenidos comprensibles para la gama de evaluadores posibles.

• **Conocer todo acerca del solicitante.**
Aquí conviene que el evaluador perciba su capacidad para llevar a cabo el proyecto y proporcionen evidencia contundente de su mérito artístico y capacidad de organización. Obtener información para **ordenar a los solicitantes** de acuerdo con los méritos de la propuesta.

Estructura

La estructura básica de propuestas para las artes consta de cuatro componentes principales: **(1)** el propósito del pedido, **(2)** el programa **(3)** los recursos necesarios, aquellos que ya disponen y los que solicitan y, **(4)** los resultados esperados y la evaluación de la marcha del proyecto.

1. El propósito, metas y objetivos

Propósito
La primera parte de cada narrativa introduce al lector en el tema general, identificando la idea creativa y la meta en forma lógica y escalonada. Resulta muy efectivo comenzar el texto con algunas oraciones que describan en forma sintética el propósito del proyecto, acompañado por la solución que ustedes proponen. Lo primero que se lee generalmente es lo más importante, de ahí la importancia del impacto de la primera oración. Vean cuál de estas dos oraciones informa mejor acerca de las necesidades del proyecto.

- El grupo "Todos por la danza" comenzó en 1956 cuando mi padre, Juan Chancleta, percibió que la danza moderna en el Cono Sur necesitaba mejorar sensiblemente.

O esta:

- El grupo "Todos por la danza" montará obras nuevas para el público metropolitano que no ha sido expuesto a estrenos por autores latinoamericanos en los últimos 3 años y presenta este pedido de subsidio para cubrir los honorarios de artistas, escenógrafos y vestuario para la temporada 2004.

La idea es presentar en forma simple lo que se precisa y para qué fin va a ser utilizado. En oposición a esto, la primera oración corresponde más a un ensayo, un relato histórico o personal.
Esta primera oración es lo que a veces se denomina el "gancho" y es una forma de atrapar la atención del lector. En este gancho, asocien su propuesta a la misión y metas de la agencia patrocinante. El uso de ciertas fórmulas de argumentación les permitirá resaltar el tipo de cambio que pretenden llevar a cabo con el proyecto. Por ejemplo:

- "Actualmente se hace así / pero existen otras formas de", o
- "Hasta ahora se ha hecho así / pero hay avances y nuevas formas de ...",
- "Se conoce bastante / pero no suficiente acerca de...".

Aprovechen este espacio inicial para explicarle al lector las distintas partes que siguen en la presentación.
Aunque parece una recomendación simple, se convierte en una invitación a seguir leyendo y es el momento en que tienden el puente informativo entre el autor, es decir ustedes, y el lector.
A continuación deben fundamentar la validez de la propuesta o qué motivó su proyecto. Pueden lograrlo analizando obras anteriores que pueden servir como modelos o inspiración y, de paso, muestran que conocen el tema en profundidad. Este tipo de argumentación será la base de la justificación del pedido. El tipo de información que pueden discutir incluye las obras o actividades que sirvieron de base para construir estas ideas, y dónde encaja su trabajo en el panorama general contemporáneo. La evidencia puede venir del trabajo de otros artistas o de su propia experiencia. Es preferible que sean datos exactos y que no los expresen como generalizaciones sin sustento. Para identificar la necesidad de su proyecto, muestren aquello que se ha hecho y lo que queda por hacer, y las lecciones que aprendieron de los aspectos buenos y malos de cada uno. De esta forma inducen al lector a pensar que ustedes impondrán un cambio novedoso a lo ya conocido. Esta es una forma bastante eficaz de mostrar que tienen la capacidad de manejar con comodidad el proyecto.

La revisión de antecedentes enriquece su propuesta. Las agencias que tienen programas para el financiamiento de las artes, están sinceramente interesadas en conocer ideas nuevas que agreguen cosas nuevas al panorama actual. Por eso, son bienvenidas las discusiones sobre el tema al que contribuye su propuesta, siempre y cuando indiquen rumbos claros y no se restrinjan a consideraciones filosóficas. Las agencias quieren ver si pueden ayudar a concretar cambios que mejoran el estado actual.

Un último aspecto a considerar es cómo retratar el grado de necesidad del proyecto. Esto es, qué necesidades satisface para nosotros como artistas, como institución o como comunidad. La forma de expresarlo en el caso de un taller de dibujo y poesía para chicos, podría ser, "un programa que ofrece oportunidades de aprendizaje creativo extra-escolar en un ambiente seguro", que "aumentará el grado de lenguaje y habilidades artesanales", que "permite la interacción con artistas en una situación de formación", o que "incentiva el interés y responsabilidad de los chicos para crear y apoyar aquello que valoran en su comunidad".

La necesidad puede ser aguda, en cuyo caso satisfacerla es vital para seguir funcionando. La evidencia para justificar esto debe ser contundente, como así los logros esperados. En otros casos, la necesidad marca una diferencia competitiva con respecto a otras propuestas. Hay que convencer al evaluador de que, en este caso, nuestra solución es más verosímil que las demás propuestas. El razonamiento sería "Este es un problema

nacional. El panorama general muestra la consecuencia de este problema, pero especialmente en tal área reviste facetas muy agudas. Por eso, es necesario tener un plan funcionando en este área más que en otras".
Un ejemplo del primero sería un ceramista al que le falta un horno: la necesidad es acuciante, ya que no podrá producir piezas sin el horno. En cambio, una evaluación de las necesidades más urgentes dentro de un museo, podría priorizar el reacondicionamiento de los depósitos de museo por no reunir las condiciones mínimas necesarias para la conservación del patrimonio cultural. Finalmente, sería posible justificar un proyecto dirigido a la comunidad, argumentando que la falta de exposición a determinados fenómenos culturales repercute directamente en el nivel de agresión contra los bienes del patrimonio cultural.

Metas y objetivos
El propósito fue anticipado en la introducción y enriquecido en la discusión de los antecedentes.
A continuación deberían profundizar las razones por las cuales vale la pena financiar su pedido. Dado que ciertos términos a veces se confunden, mencionamos algunos conceptos y palabras claves.

En la redacción de la propuesta, luego de la presentación de la idea y de la discusión de antecedentes, expliquen la situación en la que se encuentra el artista, grupo o institución. Esto sirve para marcar el punto en el que están y el objetivo al que pretenden llegar. A los evaluadores les interesa mucho leer este ítem porque indica cuán consciente es el artista o la institución de su lugar en el mundo. Es también, una buena forma de presentar la necesidad de los recursos pedidos y los cambios que podrán efectuar. Con esto fijarán las metas generales de la propuesta y tenderán el puente hacia el plan concreto.

*Una **meta** define a un conjunto de circunstancias deseadas, por ejemplo, "asegurar la paz mundial", "transformar a las artes en un pilar fundamental de la educación primaria" o "promocionar la excelencia de las artes en nuestra comunidad". Es una expresión conceptual y abstracta, que es comprensible para cualquier lector.*

Los objetivos que surgen de las metas generales, sirven para presentar el funcionamiento del proyecto. Los objetivos deben ser realistas y no prometer lo incumplible. De acuerdo con el tipo de actividades descriptas, pueden comprender:

- Cambios en una actividad (comportamiento), por ejemplo, lograr un aprendizaje.
- La manera de llevar a cabo una actividad o mejorar en la ejecución de una actividad, por ejemplo, el perfeccionamiento en el rendimiento o la capacitación.
- Estudiar la manera en que se ejecuta algo (proceso), por ejemplo, el análisis y la documentación.
- Un ítem o producto tangible, por ejemplo, realizar una obra.

*Un **objetivo** expresa el resultado de una meta en forma concreta y cuantificable dentro de un lapso determinado. Por ejemplo, siguiendo con las metas anteriores, "reducir los armamentos del hemisferio norte en un 20% a lo largo de los próximos 5 años" es un objetivo global, pero al mismo tiempo es un concepto comparable con "entrenar a 10 profesores para un programa de artes en los colegios del barrio pirulo dentro de 2 años" o, "incrementar el público para nuestras muestras de artes visuales en un 30% en los próximos 3 años". El contenido de los objetivos debería responder a preguntas cuyas respuestas suministran una medida concreta del momento y características de los resultados esperados del proyecto. Los resultados esperados deben concordar con las metas.*

- ***¿Cómo serán afectados los beneficiarios por estas metas?***
- ***¿Cuándo se verán estos cambios?***

Los evaluadores analizan cómo se plantean actividades dentro de los objetivos para comprender el plan de acción propuesto. Por eso, también es necesario presentar los objetivos en forma progresiva de acuerdo con su grado de complejidad y su grado de dependencia entre sí. Presenten los objetivos en forma sintética y destacándolos en el texto mediante viñetas, números o sangrías.

Veamos un ejemplo de varios objetivos que surgen de una misma meta:

Meta	Resultados/ Objetivos	Medida de resultados	Evidencia
Promover la apreciación y participación en las artes visuales	anualmente Incrementar 10% la audiencia en las muestras temporarias	Cantidad de boletos vendidos; miembros del público	Registros de archivo (por ej, boletería); observación directa
	Mantener la calidad de muestras de arte contemporáneo y las pasantías escolares al nivel del año anterior	Testimonio de docentes y alumnos	Entrevistas con docentes & alumnos; informes de artistas; observaciones en clases
	Incrementar la cobertura en los medios con respecto al año anterior	Recortes de diarios; entrevistas radiales y de TV; anuncios de vetos	Voluntarios

Estos ejemplos muestran que lo único que puede ser evaluado son:

- La percepción de los resultados
- Los indicadores de los resultados
- Las medidas de los objetivos

No se pueden evaluar las metas una vez iniciado o completado el proyecto. Por el contrario, las metas son justamente lo que un evaluador externo comparará con las restantes solicitudes.

Público y beneficiarios

Bien pueden preguntarse ¿A quién beneficiará el proyecto?

Sería ingenuo imaginar que los alcances de un proyecto no tendrán **impacto** alguno en su entorno. Algo o alguien se van a beneficiar con los resultados, puede ser un movimiento teórico, un grupo de artistas, una comunidad, o el público de un museo. Los participantes pueden apreciar la realización de la idea, cambiar su actitud, modificar su comportamiento, aumentar su grado de conocimiento o mejorar su calidad de vida como resultado de ello. Lo cierto es que el proyecto debe prever que sus frutos trasciendan al artista o a una institución. El alcance no puede ser tan restringido que el único beneficiario sea uno mismo. El grado de impacto depende de la complejidad de la propuesta (gente y recursos involucrados), siendo los más grandes los que deben tener mayor responsabilidad con la comunidad.

Tomemos, por ejemplo, una propuesta que solicite ayuda económica para investigar y trabajar en un proyecto fotográfico. La perspectiva puede ampliarse si reflexionan sobre los siguientes puntos:

- cómo son estas fotografías,
- qué temática van a explorar,
- dónde van a ser usadas,
- quiénes las van a ver o desean verlas.

Esto permite ampliar el punto de vista e identificar los deseos y planteos de la comunidad a quien supuestamente va dirigido el producto del proyecto. Las formas de impacto pueden contemplar, por ejemplo, si la exposición de esas fotografías va a cambiar el conocimiento acerca de un tema (corto plazo) de tal manera que esto conduzca a un cambio en su comportamiento (mediano plazo) que, en última instancia, llevará a un cambio de actitud (largo plazo). Si bien no todos los proyectos tienen múltiples alcances, conviene analizar si el público beneficiario realmente precisa lo que su proyecto pretende ofrecer. En lo posible, incorporen a su comunidad o a su público en el proceso de planificación de la propuesta y pongan en forma explícita el impacto que desean lograr.

Casos de imprecisión y conceptos erróneos

Tomemos un objetivo general que propone la "validación social y capacidad de difusión" de un proyecto.

El primer problema es que los términos podrían significar varias cosas ¿cuántas formas de validación social pueden existir en el caso de un museo? No hay ninguna seguridad de que represente lo mismo para el autor de la frase y para el evaluador. Por lo tanto, faltaría una definición o explicación precisa de lo que esto representa dentro del proyecto. El segundo problema es que no se traduce en un resultado a concretarse en un tiempo determinado ¿Qué sería una validación social o, mejor dicho, cuándo me doy cuenta de que sucedió? Visto de esta forma, nos damos cuenta de que esto no sería un objetivo real, sino una meta o aspiración expresada en términos muy amplios. Al no ser precisos y al confundir una meta con un objetivo, ustedes pierden control sobre su texto. No pueden estar seguros de lo que esa frase puede representar para un jurado. Sin límites fijos, ellos se quedarán sin parámetros para comparar y evaluarlos con respecto a sus competidores.

Siguiendo con la claridad de conceptos, esta diferencia entre aspiraciones (o metas) en contraposición con actividades planificadas (objetivos), se puede analizar en el siguiente caso. Aquí tenemos una serie de objetivos de un museo, enunciados y ordenados como en el caso que sigue.

Objetivos

- *posibilitar al público en general el acceso a las manifestaciones estéticas*
- *constituirse en un ámbito adecuado para la producción y comunicación de artistas*
- *fomentar el debate y discusión de ideas en el arte actual*
- *atender a necesidades locales dentro del panorama regional cultural*
- *contribuir al pluralismo e integración cultural y social*
- *desarrollar un perfil crítico del arte actual*
- *transformarse en una herramienta educativa para la comunidad y para el sector académico*

Ante un anuncio semejante, la primera tarea de un evaluador sería examinar cuáles son las actividades concretas y los posibles resultados en cada uno de los objetivos. Además de leer, "posibilitar el acceso", el evaluador esperaría ver cuál es la actividad propuesta que permite este acceso. Podrían ser visitas guiadas, conferencias, exposiciones o cursos, cualquiera que resulte más justificativa para el museo en cuestión. Al adoptar la mentalidad de un evaluador, deberíamos también traducir en acciones concretas las frases "fomentar", "atender necesidades locales", "contribuir", desarrollar" y "herramienta educativa". Esto se logra describiendo en qué modo fomentaríamos el debate o, cuál es la forma apropiada de atender la necesidad identificada, cómo sería una contribución concreta o qué constituye una herramienta educativa apropiada.

La descripción de estas actividades define el objetivo que permite cumplir con la aspiración general. Si analizamos este listado a la luz de lo presentado arriba (El propósito, metas y objetivos), se corresponde más con una serie de metas, cada uno de los cuales puede contener varios objetivos.
En este ejemplo, todas las acciones que podemos inferir parten del museo. Pero, ¿a quiénes van dirigidas estas acciones? Los evaluadores podrían imaginar que el "público general" coincide en parte con la "comunidad". Entonces, ¿quiénes integran el sector académico si son diferentes a la comunidad y no son artistas? Más aun, ¿hay artistas locales y no locales que se deben comunicar? ¿A quién está dirigido tanto esfuerzo? y, ¿cuántas son las personas que van a participar y sacar un beneficio? ¿Cuáles son los grupos sociales y culturales que se deben integrar? Esta serie de preguntas indica claramente que, al describir los objetivos, no sólo deben definir una acción sino que también debe estar precisado el destinatario. Identifiquen claramente quién, aparte de ustedes, va a participar y a disfrutar de los resultados del proyecto. En otras palabras, definan el público o la comunidad que forma parte de su objetivo.

Tanto las actividades como los destinatarios pueden ser tomados como convenientes criterios de clasificación. Si revisamos el ejemplo, vemos que, a pesar de estar definidos en forma imprecisa, alguna forma de "público" alterna con la figura de los "artistas". Las aspiraciones que se asocian con cada uno también son diferentes. A veces el museo se relaciona directamente con cada grupo, como cuando habla de "posibilitar el acceso" o "desarrollar el perfil crítico". A veces los grupos o subgrupos debieran interactuar, como en la "producción y comunicación de artistas". Si tomamos los criterios de tipo de actividad y de los grupos participantes que implican, se podría lograr un nuevo ordenamiento del listado siguiendo denominadores comunes. Por un lado, agrupar todo lo concerniente al "público" y, por el otro, todo lo referente a los "artistas". A su vez conviene presentarlos siguiendo un orden que va de lo más general a lo más particular; de lo más abarcativo a lo menos abarcativo.

Si esta nueva lista sigue expresada sin enumerar actividades concretas o una especificación de los participantes, tendremos como resultado una serie compacta y ordenada de metas. En cambio, los objetivos verdaderos surgirán de la descripción de los resultados y participantes de la actividad propuesta. Cada meta puede generar múltiples objetivos.

Supongamos que en el proceso de reformulación y clasificación quedó como una meta del museo ampliar el contacto del público con las expresiones artísticas. Hay variadas formas de lograr esto, pero supongamos que dentro de su lista de prioridades el museo elige como medio el montaje de exposiciones. Aquí queda establecido como objetivo principal una actividad y un destinatario. Sin embargo, se pueden definir aún más estos términos y así trazar el camino elegido para llegar a la meta. Por ejemplo, la variedad podría ser una formar de "ampliar el contacto". Un objetivo derivado podría detallar una planificación anual de diferentes exposiciones temáticas. Ampliar la composición del público también podría ser un objetivo derivado (formas de difusión e incentivo para ampliar el espectro). Un amplio contacto también se logra conociendo a los artistas en persona o viendo el proceso de creación (conferencias, entrevistas públicas o en los medios, documentales, talleres abiertos). Aquí queda esbozada una serie de objetivos que, a su vez, pueden ser reordenados en objetivos principales y subordinados (general-particular; abarcativo-específico).

2. Programa

Esta sección informa cómo van a poner en funcionamiento el proyecto. Encaren esta sección como la oportunidad para explicar al lector las acciones que llevarán a cabo, es decir, todo lo que harán para transformar su idea en una realidad.

Una de las mejores formas que tiene el evaluador para determinar la factibilidad de la propuesta es ver si hay correspondencia ajustada entre lo que se desea hacer (metas) y la forma en la que proponen hacerlo (objetivos). Los evaluadores prestan mucha atención a esta parte de la propuesta, e incluso la pueden leer más de una vez. Con esto, el evaluador percibe la magnitud del plan mediante el detalle de las personas y equipo involucrado, y de los resultados esperados.

*Las **tareas** comprenden las acciones que se tomarán para concretar los objetivos en productos mensurables. Por ejemplo, "publicar un boletín", "hacer una muestra", "hacer una conscripción de socios", "hacer una campaña de promoción", "promocionar una pasantía escolar".*

Una vez presentada la lista de objetivos, armen un hilo conductor con descripciones que sigan el mismo orden de presentación. Cuando los describan, respondan al cómo, cuando y por qué de cada objetivo.

Al describir **cómo**, detallen cada tarea indicada en el orden que sucede. Aquí importan los insumos (materiales empleados; recursos precisados) y la organización de las tareas (forma y lugar de trabajo; instalaciones necesarias; servicios de profesionales).

Cuándo presenta el orden y el cronograma de las tareas. Esto puede ser representado en forma muy visual, ahorrando trabajo al lector, a la vez que corrobora las demás descripciones. Aquí deben detallar las fechas de inicio y finalización del objetivo, como así la programación secuencial de actividades y los momentos en que se obtienen los resultados esperados.

El **por qué** es el momento en que uno defiende la planificación y modalidad de trabajo elegido y asegura cómo va a obtener los resultados esperados. Esto es especialmente importante si la propuesta incluye métodos nuevos o poco ortodoxos. Como en el caso de los antecedentes, aquí hay que emplear elementos de argumentación y pueden usar los resultados probados de otras experiencias similares.
¿Estoy siendo realista y específico en la planificación?
La planificación debe mostrar un panorama claro del personal requerido, los profesionales convocados, los materiales empleados, los costos involucrados, las instalaciones necesarias y los tiempos requeridos para concretar el proyecto. Estos son ítems que luego aparecerán en el presupuesto ¿Es posible hacer esto en los tiempos previstos y con los recursos pedidos? Esta es la pregunta que se hacen los evaluadores y, por lo tanto, información que ustedes deberían proporcionar.

Por otra parte, para poner en funcionamiento al proyecto se realizan determinadas **actividades** antes de obtener los resultados previstos. Aquí el evaluador examinará las tareas de coordinación del equipo. Algunas actividades para convocar al público y la forma de difundir el programa de actividades pueden traducirse en **servicios**, por ejemplo, talleres, grupos de trabajo, pasantías.

Para ayudar a redactar esta descripción podrían ordenar estos elementos por tareas en cuatro columnas. De esta forma quedarían directamente relacionados todo lo relativo al cómo, cuándo y por qué:

Tarea	Recursos	Organización	Cronograma	Resultado
Enseñanza	Artistas	Coordinar talleres	1 vez por semanas 3 meses	Iniciación en el arte de 25 chicos
	Docentes	Elaborar guías de enseñanza	1 mes previo	Material didáctico
Evaluación	Docentes	exámen de rendimiento	1 mes previo y semana posterior	Prueba de evaluación

Si bien a esta altura de la presentación no es necesario especificar los montos (va en un presupuesto aparte) anuncien las necesidades concretas del plan. Los evaluadores determinarán si el presupuesto es realista en función de las necesidades señaladas en esta porción de su narrativa.

Imaginen una situación en la que un evaluador tiene que decidir entre dos propuestas equivalentes, en cuanto a la originalidad de la idea, beneficio para la población e innovación. Pero sólo una presenta un presupuesto razonable para los gastos generales y materiales, junto con un cronograma que parece realista. Aquí la decisión para el evaluador no es complicada y las bases de su recomendación serán muy fáciles de escribir.

3. Recursos

Puntos de apoyo
¿Quién integrará el equipo que llevará a cabo el proyecto?

De acuerdo a la complejidad del plan, una o varias personas pueden participar en la realización de un proyecto. Por ello, en la etapa de planificación, definan claramente las responsabilidades de cada u no y obtengan su acuerdo explícito antes de incluirlos en la propuesta. Sus conocimientos, habilidades, servicios y trabajo son una de las claves para armar el proyecto y también para elaborar la financiación requerida. De hecho, la claridad conceptual y el reparto de tareas es un signo de idoneidad que aprecian los evaluadores. Generalmente, lo que ustedes mencionan en esta narrativa queda respaldado por la inclusión de documentos adicionales, cartas de referencia, un *curriculum vitae*, un resumen de actividades y logros pasados o una muestra de la obra producida. Consulten con la agencia financiadora para ver si tiene alguna restricción o condición con respecto a la inclusión de estos materiales anexos.

Recursos materiales disponibles y solicitados
Luego de leer el propósito del proyecto y comprender el programa de tareas y actividades, el evaluador habrá armado una imagen de lo que sería necesario para llevarlo a cabo. Quizás este ansioso por cotejarlo con el panorama que ustedes presentan. Si hay coincidencia en lo solicitado por la propuesta, seguramente ustedes habrán ganado unos merecidos puntitos. Deben atenerse a las consecuencias de presentar una lista de recursos en la que falten o sobren rubros.

La lista de recursos necesarios normalmente distingue entre los disponibles y los solicitados. Conviene demostrar que disponen de un mínimo de recursos para que el evaluador pueda interpretar que el proyecto es viable. Por ejemplo, imaginen un productor de teatro que solicita fondos para montar una obra musical. Supongamos que tiene actores, coreógrafos, músicos y autores con experiencia. Sin embargo, describe instalaciones sin detallar el equipo de audio ni las condiciones acústicas de la sala y también que contrató un director que nunca participó en espectáculos musicales. Obviamente, es alto el riesgo de que algo salga muy mal.

Imaginen otro caso de un artista plástico que siempre incursionó en la pintura. De repente lo invitan a crear un mural en cerámica. El evaluador no tendrá dudas de su capacidad artística, pero se preguntará si el pintor conoce las exigencias técnicas de esmaltado y cocción necesarias para, efectivamente, producir el mural en forma de azulejos.

4. Resultados

¿Incluyeron en el plan algunas formas de evaluar la marcha del proyecto?

Todo proyecto plantea objetivos para obtener un producto final. La autoevaluación no es otra cosa que monitorear el avance del proyecto para ir midiendo sus logros directos. Muchas agencias exigen que se incluya este aspecto en una presentación y que se diferencien bien las actividades de los resultados y se indiquen los indicadores o medidas de esos resultados (ver el ejemplo en la tabla arriba). Por un lado, permite evaluar los resultados directamente atribuibles al proyecto (productos). Por otra parte, muestra el grado de control sobre la marcha del proyecto (proceso). Pueden medir el producto o el proceso o, ambos a la vez. Ustedes deciden lo más apropiado de acuerdo con las características de su proyecto. Piensen que el diseño escogido puede usarse para evaluar el proyecto (el corto plazo de interés para los evaluadores) o para mejorar su rendimiento en planificaciones futuras (el largo plazo de interés personal o institucional).

Es conveniente que armen un diseño de evaluación desde el inicio del proyecto, aunque lo esbocen en forma somera. Las evaluaciones se basan sobre datos y, si su recolección no fue prevista, es difícil que puedan medir resultados o proceso alguno una vez concluido.

Entre los aspectos mensurables está el grado de impacto del proyecto y si se han alcanzado los objetivos propuestos. Para lograrlo, diseñen formas de observar y medir los signos de cambio en los participantes del proyecto.

¿Cuáles son las medidas (evidencia, datos) más confiables? Si el logro es aumentar la concurrencia a un museo, el conteo de entradas o la cantidad de inscriptos en los talleres son los datos que precisan. Con esos datos podrán decir, "5000 chicos y 20 docentes concurrieron a una exhibición". En este caso, dado que les interesa medir al aumento de la concurrencia, describan en la propuesta cómo prevén emitir entradas, hacer matrículas o listas de asistencia.

Otros logros se miden en productos, como ser el uso efectivo de los materiales desarrollados (personas, cantidades, porcentajes). Por ejemplo, "las pasantías fueron tan concurridas que se decidió incorporar 2 docentes full time" o "el 90% de los participantes del taller lo votó como excelente".

Algunos otros logros requieren índices de medición más complejos, especialmente si se refieren a cambios en el comportamiento o de conocimiento. Pero, seguramente la combinación de cuestionarios con alguna otra forma de seguimiento es una forma posible de obtener evidencia para medir el impacto logrado.
El evaluador querrá conocer lo que ustedes esperan lograr y al mismo tiempo saber cuáles son los indicadores que usarán para medir estos cambios.
Conviene consultar con la agencia, si tienen preferencias o requerimientos específicos para la autoevaluación.

El grupo de personas encargado de la autoevaluación puede incluir al personal administrativo, los miembros de directorio, los voluntarios, los participantes del proyecto, las agencias financiadoras o a los consultores externos. Las áreas que se benefician en forma directa con una autoevaluación son: la planificación estratégica, la planificación del programa, la administración del presupuesto, la evaluación de necesidades, las investigaciones de mercado, la presentación de propuestas y los informes finales y memorias anuales.

Narrativa

La narrativa, o sea el bloque de texto de la propuesta, está pautada por la lógica de argumentación de cada disciplina, así como por la habilidad de cada autor para comunicar conceptos.

A través de la narrativa las agencias obtienen la información que el candidato voluntariamente consigna. Una secuencia de exposición ordenada facilita la lectura y comprensión de los objetivos. La mejor manera de hacerlo es transmitiendo el propósito y las acciones en lenguaje claro y preciso. Los formularios generalmente segmentan la narrativa de acuerdo a su secuencia lógica para entender los propósitos, programa, y resultados del proyecto. Ante la ausencia de formularios o pautas claras, les sugerimos seguir las pautas mencionadas con anterioridad, y utilizar subtítulos para guiar al lector acerca del rumbo que sigue la argumentación, los distintos aspectos del proyecto y la presentación general. La guía de preguntas al final de este capítulo les servirá para lograr un texto lógico y ordenado.

En cuanto a la redacción, marquen su rol de autor y ejecutor del plan de acción y diríjanse en forma clara al lector. Esto refuerza la impresión de que ustedes son los creadores de la propuesta y que tienen la capacidad de controlar la gestión del proyecto. También, preferentemente usen verbos que denoten acción en vez de los pasivos. La diferencia entre una oración que diga "ha sido diseñado" en comparación con "diseñamos", es la nitidez con que aparece quien genera la acción. También, destaquen quien sería el autor de un tema escribiendo "xx es un ejemplo de esto" y evitando frases dubitativas como "un ejemplo interesante que podría ser mencionado en este sentido es ....".

Un plan promete realizar actividades, por eso incluir verbos o frases condicionales envía un mensaje erróneo. Al usar el verbo **intentar** o **pretender**, sugieren,

por ejemplo, que no diseñaron un proyecto factible o que no van a perseverar hasta lograr los resultados.

En el siguiente ejemplo vemos como, a través del lenguaje, pueden enfatizar su rol como autor de una propuesta. Las preguntas sirven para revisar si los roles están bien diferenciados.

Original
La propuesta para llevar a cabo una muestra ha sido diseñada [P1] para facilitar los procesos de planificación estratégica en marcha de forma más estrecha [P2], e intentar capitalizar los recursos pre-existentes [P3].
[P1] **¿Quién soy?:** no se quiénes hacen la propuesta, ni quiénes la muestra
[P2] **¿Quién sos?:** no se porqué me lo cuenta ni de qué está hablando
[P3] **¿Cuál es mi punto?:** y eso qué significa

Revisado
Hemos diseñado [P1] la muestra para que se acomode a nuestro plan [P2] estratégico y para aprovechar mejor los recursos que poseemos de manera plena [P3].
[P1] **¿Quién soy?:** el ejecutor del diseño
[P2] **¿Quién sos?:** el que esta interesado en ver nuestros resultados o trabajo
[P3] **¿Cuál es mi punto?:** la razón del trabajo realizado

La narrativa también puede informar sobre aspectos que el candidato no tuvo intención de compartir. Aunque parezca banal, conviene ser lo más puntilloso posible con las faltas de ortografía, ideas inconclusas, o el descuido general de la carpeta. El evaluador puede interpretarlos como señales de aspectos no recomendables del candidato en cuanto a su capacidad para llevar a cabo la propuesta. Razón por la cual conviene reservar tiempo a la preparación y revisión final de todos los detalles.

El formato y la descripción de los materiales son de suma importancia porque, en definitiva, la presentación escrita es casi lo único que llega a manos de los evaluadores. En muchos casos se estima que tendrán menos de 10 minutos para leer la propuesta antes de observar el material adjunto. Si en estos pocos minutos el evaluador se enfrenta con un material desprolijo o con información desorganizada, seguramente afectará una justa apreciación de la propuesta.

Sugerimos que, en cuanto tengan borradores finales del plan, le pidan a alguien de su confianza que oficie de revisor crítico de su propuesta. Una mirada fresca puede identificar si el mensaje realmente es claro, si hay mucha jerga, si falta información, si hay errores de tipografía, ortografía o gramática. Si todo está bien, la propuesta debiera ser perfectamente comprensible para una persona que lo lee por primera vez.

Todos estos aspectos pueden parecer secundarios a la obra creativa o al producto que desean generar. Es verdad que la calidad demostrada por su obra va a pesar mucho en la selección inicial, pero un buen plan puede ser un factor de decisión a la hora de comparar entre candidatos con historias similares. Por eso, la atención a este tipo de detalles es un reflejo indirecto sobre la dedicación que pondrían ustedes para cumplir con lo prometido. Como consecuencia, esto es una forma más para convencer al evaluador de que la propuesta es más viable que otras. Una propuesta prolija, organizada y atractiva deja una impresión positiva en el lector.

Preguntas guía

Contexto

- ¿Cuál es la política de la agencia financiadora con respecto a retrasos en la entrega?
- ¿Cuándo anuncian los resultados del concurso?
- ¿Esta convocatoria es una fuente válida para financiar un proyecto de estas características?
- ¿Este concurso es el más adecuado para sus necesidades?
- ¿Existen otras agencias que pueden financiar todo, o parte, de este mismo proyecto?
- ¿Existe información sobre la misión de la agencia y las bases del concurso?
- ¿Está el informe anual o los resultados de concursos anteriores?
- ¿Su propuesta alcanzará alguno o todos los resultados esperados por la agencia?

Contenido

- ¿Su idea refleja los intereses de la agencia?
- ¿En qué puntos coincide con el programa de financiación?
- ¿La propuesta llena un vacío?
- ¿Queda clara la originalidad del proyecto?
- ¿Está fundamentada la meta general?
- ¿Está especificado el aporte hacia el panorama actual de las artes?
- ¿Quiénes serán los destinatarios potenciales de estos logros?
- ¿Cómo se va a medir el impacto del proyecto sobre estos destinatarios?
- ¿Está detallada toda la información que necesitan los evaluadores?
- ¿Cumplieron con los lineamientos y requisitos de la convocatoria? ¿Aparecen estos lineamientos en la descripción del proyecto?
- ¿Están mencionados los temas que les interesa conocer a los evaluadores?

Metas y objetivos

- ¿Cuál es el propósito?
- ¿Destacaron la justificación?
- ¿Qué pretenden lograr?
- ¿Cuáles son los objetivos?
- ¿Cómo se cumplirán?
- ¿Quiénes son los beneficiarios potenciales del proyecto?

Programa de acción

- ¿Cuál es el equipo que llevará el proyecto a cabo y quiénes lo integran?
- ¿Es realista el proyecto en tiempos y recursos requeridos?
- ¿Tienen prevista la forma de evaluar la marcha del proyecto?
- ¿Los objetivos se corresponden con actividades concretas?
- ¿Hay concordancia entre lo que desean realizar con la forma de lograrlo?
- ¿Están especificados los recursos necesarios (materiales, humanos, consultores, servicios, etc.)?

Resultados

- ¿Especificaron los resultados esperados?
- ¿Son factibles?
- ¿Propusieron maneras de evaluar los resultados finales del proyecto?
- ¿Aclararon cuál es la finalidad de estas evaluaciones y cómo van a usar los resultados?

Preparación

- ¿Cuánto tiempo tienen para entregar la propuesta?
- ¿Tienen un resumen de los logros de su organismo?
- ¿Tienen los curriculum de los participantes responsables de su proyecto?
- ¿Tienen que preparar muestras de obra, videos o audiovisuales?
- ¿Tienen que conseguir certificados o permisos?
- ¿Tienen personas que puedan avalar su preparación y hacer una carta referencia?

6. Controlar la propuesta

Una propuesta prevé los recursos necesarios para concretar su plan en el cronograma y el presupuesto.
- Plan de acción: actividades y cronograma
- Recursos necesarios: armar un presupuesto

Controlar la propuesta

El plan de acción de un proyecto queda expresado en: **(a)** la presentación del cronograma de actividades, **(b)** la nómina de personas que lo van a ejecutar, **(c)** el listado de los elementos necesarios, y **(d)** el presupuesto requerido para llevarlo a cabo. Los evaluadores se detienen en esta parte de la presentación para analizar la factibilidad de la propuesta. El presupuesto es como una fotografía instantánea de un proyecto, por eso los evaluadores revisan cada ítem cuidadosamente buscando, por un lado, su consistencia interna y, por otra parte, elementos para compararlo con otras solicitudes.

Los evaluadores desean ver la parte operativa del proyecto, es decir cómo se planifica el gerenciamiento y administración. Si bien esto es un aspecto que se asocia más con habilidades de contabilidad y auditoria que con cualidades creativas o de servicio a la comunidad, contribuye mucho para convencer a una entidad que se va a hacer buen uso de los fondos otorgados. De hecho, es la vía principal que tienen los evaluadores para inferir si el proyecto es manejable y factible. El plan de acción y presupuesto sirven además para ilustrar algunas cualidades personales del candidato. Un cronograma impreciso puede sugerir desprolijidad, desorden, inoperancia o ineficiencia. Un presupuesto desproporcionando sugiere cualidades negativas, tales como indisciplina, desubicación, indiferencia o imprevisión.

Por eso, la diagramación del proyecto debe ser clara y precisa en términos del equipo de personas, tareas, tiempo asignado a cada etapa y números. Deberán responder en forma inmediata a las preguntas que ocupan la mente de los evaluadores, tales como:

- ¿Puede llevarse a cabo con este presupuesto?
- ¿Los costos de mercado son razonables (demasiado altos o bajos)?
- ¿El presupuesto es consistente con las actividades propuestas?
- ¿Hay suficiente detalle en el presupuesto y en la justificación?

Cronograma

El **cronograma** detalla la secuencia completa y duración de cada una de las actividades necesarias para realizar lo proyectado. También puede especificar el lugar donde ocurre cada actividad y la relación entre cada uno de los pasos.
Previamente, en el texto de su proyecto, habrán presentado los objetivos ordenados por su complejidad creciente, detallando la secuencia de actividades a realizar. Este simple recurso de presentar el cronograma en relación con cada objetivo principal arma el hilo conductor de la presentación, a la vez que ayuda al evaluador a desentrañar fácilmente cualquier aspecto complejo del plan.

Las formas de presentar un cronograma son muy variadas. Aquellos que adoptan un formato esquemático son atractivos porque presentan en forma visual la secuencia de actividades. Esto le ahorra al evaluador el trabajo de imaginar cómo se distribuirán las actividades en el tiempo. Algunos formatos posibles aparecen a continuación:

Estilo 1

Fechas	Actividades	Resultados
La secuencia debe incluir:	Aquí pueden consignar:	Aquí pueden detallar:
Inicio / finalización ó duración	• ¿Qué sucederá? • ¿Quién participa? • ¿Quién estará a cargo?	• Documentación de la actividad • Items producidos • Evaluaciones

Estilo 2

Actividad	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Guía didáctica y evaluación		X										
Materiales		X										
Taller			X	X	X							
Examen					X							
Calificación						X						
Informe						X	X					

Presupuesto

El presupuesto es una estimación de los costos que insumirá la concreción del proyecto. Esto se presenta en dos formas complementarias, mediante un **listado de gastos** y de una **narrativa** que describe y fundamenta los gastos previstos.

El **presupuesto** es una lista itemizada de los costos, agrupados en categorías, que tienen relación directa con las necesidades expuestas en los objetivos del proyecto. Los **costos directos** son los gastos nuevos que implica el proyecto y, por ser costos explícitos, deben detallarse por ítem dentro del presupuesto. Dado que el presupuesto total normalmente se cubre con fondos provenientes de distintas fuentes, normalmente se distinguen los **montos solicitados** de aquellos que son **donados** o de los que constituyen la **contraparte**. Los **costos indirectos** son todos aquellos gastos operativos del taller, institución u organismo.

Los gastos a su vez pueden variar a lo largo del período de duración de un proyecto y distribuirse en forma diferente, ya sea se trate de una fase de **implementación, continuación** o **clausura** del proyecto. Este tipo de distinción puede ser una ayuda para ordenar la presentación del presupuesto y para demostrar un mayor ajuste con el cronograma de actividades que lo acompaña.

	Año 1	Año 2	Año 3
Participantes	.	.	.
Sub-Total	.	.	.
Instalaciónes (detallar)	.	.	.
Sub-Total	.	.	.
Equipo (detallar)	.	.	.
Sub-Total	.	.	.
Insumos (detallar)	.	.	.
Sub-Total	.	.	.
Comunicacion (detallar)	.	.	.
Sub-Total	.	.	.
Viajes (detallar)	.	.	.
Sub-Total	.	.	.
	Año 1	Año 2	Año 3
TOTAL	.	.	.
GRAN TOTAL			

Forma de proceder

Los costos directos solicitados, son los que interesan a los evaluadores y pueden ser ordenados en dos grandes categorías: recursos humanos requeridos y recursos materiales solicitados. Los **recursos humanos requeridos** comprenden a los expertos que intervienen en la realización del proyecto. Ellos pueden ser contratados, intervenir en determinadas momentos o realizar tareas específicas. Los gastos que resultan de su intervención, pueden ser salarios, honorarios o beneficios concedidos que importan un costo al proyecto. Todo esto aparece en la lista. Si el proyecto es de tal envergadura que crea un puesto de trabajo, la narrativa debe ir acompañada por una descripción de las responsabilidades y funciones del nuevo cargo. Los **recursos materiales solicitados** son una categoría amplia y comprende gastos significativos para el tipo de proyecto. Deben prestar atención y cerciorar que estén dentro de los gastos contemplados por la agencia patrocinante. Los ejemplos incluyen viajes, equipos, herramientas, materiales, insumos y suministros, comunicaciones, alquileres, imprenta o publicaciones.

Para confeccionar la lista, una forma práctica es repasar la propuesta con el texto en mano y una hoja en blanco para ir anotando todos los ítems que insumen gastos: recursos humanos requeridos *versus* recursos materiales solicitados, los gastos nuevos *vs.* los de mantenimiento de la estructura del proyecto, los donados o voluntariados. Al diseñar el presupuesto, aseguren incluir absolutamente todos los gastos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos. Los evaluadores prefieren más detalles para así tener un panorama completo del destino de los fondos otorgados.

El siguiente paso es verificar los costos de cada gasto previsto mediante consultas con el tesorero, cotizaciones en negocios, asesoramiento por expertos para averiguar honorarios, seguros adicionales, etc. Luego, hay que colocar estos montos al lado de los ítems de la lista. La lista debe ser reordenada de acuerdo con las categorías impuestas por la agencia patrocinante o por aquellas que acabamos de mencionar. No obstante, los ítems aislados deben ser reagrupados en sub-categorías que reflejen las áreas críticas de gastos, detallando a su vez aquello que consideren definitorio.

Presentamos algunos ejemplos de estas sub-categorías, pero su variedad o grado de detalle se debe ajustar a los requerimientos de cada presentación. El último nivel de detalle dentro de una sub-categoría es lo que se llama "ítems de costo directo" (*budget line items*) y es el que especifica el monto involucrado.
Ejemplos de categorías y subcategorías:

1. Recursos humanos
   - *a. Salarios y beneficios*
   - *b. Honorarios de consultores y expertos*

2. Operativos y materiales
   - *a. Equipos*
   - *b. Herramientas*
   - *c. Materiales*
   - *d. Insumos y suministros*
   - *e. Comunicaciones (teléfono, correo, Internet)*
   - *f. Publicidad*
   - *g. Gastos de inscripción a concursos*
   - *h. Viajes (combustible, pasajes, alquiler de vehículos)*
   - *i. Alquileres*
   - *j. Reproducción*
   - *k. Publicaciones*
   - *l. Elaboración de informes*

Costos indirectos

Son los gastos que ocasiona el funcionamiento del proyecto a la institución dentro de la cual se desarrolla (en inglés, *overhead*) y que no pueden ser asignados

específicamente como costos directos al proyecto. A veces son costos difíciles de contabilizar, ya que insumen tiempo de trabajo de otras personas que ya están dentro de su taller o institución. Pero en muchos casos son costos reales que surgen por compartir un lugar físico común, por ejemplo, el mantenimiento del edificio (impuestos, alquiler), el espacio utilizado, el uso y desgaste de los equipos y el tiempo del personal administrativo de planta. Instituciones grandes, como universidades o museos, ya tienen una política establecida al respecto y estiman que este ítem equivale a un porcentaje de los costos directos totales del proyecto presentado. Para ellos, esto no constituye un ingreso sino que es una forma de recuperar los gastos que ocasiona el proyecto a la institución en la que está radicado. Algunas agencias patrocinantes aceptan financiar estos gastos y admiten que se incluya el ítem dentro del presupuesto. Les conviene conocer si existen restricciones sobre este punto, antes de armar el presupuesto final.

Contribuciones

Compuesto por gastos que no implican ingresos o pagos en dinero al contado, sino que se concretan en forma de bienes y servicios contribuidos por terceros, sean estos individuos u organizaciones. Este tipo de contribución, en inglés *in kind*, incluye egresos concedidos como beneficios, por ejemplo, descuentos a empleados y proveedores, o entradas gratuitas a invitados. El trabajo de voluntarios es a su vez una forma de ingreso *in kind*, ya que no se paga por el trabajo ofrecido. Otro caso, sería el de los espacios cedidos y los suministros donados como parte de sponsoreos. Lo gastado o recibido en este ítem forma parte del presupuesto y puede estar listado dentro de los egresos o ingresos. Generalmente es una subcategoría por sí misma que contiene uno a varios ítems de costo que nombran el bien o servicio acompañado de su cotización o valor de mercado. A veces los ingresos *in kind* son mirados con suspicacia por los evaluadores, ya que suelen usarse como una forma de abultar el presupuesto en el rubro de "ingresos" estimados y no indican un compromiso real por generar recursos propios (factor de evaluación).

Contraparte

Cuando una institución destina fondos propios y frescos exclusivamente para el proyecto presentado, se considera a esto como la **contraparte**. Difiere en los gastos operativos indirectos, porque no forman parte de su funcionamiento general, aunque la verdadera línea de distinción varía de acuerdo a cada institución. Es claro que cuando una persona que recibe su salario en una institución destina un porcentaje importante de su tiempo al proyecto, la institución está destinando fondos en forma directa para ese proyecto. Esto se puede considerar una contraparte y es una manera de demostrar un compromiso institucional con el proyecto. Como tal, debe figurar en el presupuesto total especificando que es un tipo de ingreso donado, a menos que las instrucciones de la agencia financiadora especifiquen lo contrario.

Ingresos y egresos

Sobre la base de los tipos de costos indirectos, contribuciones *in kind* y las contrapartes, es claro que el presupuesto final no siempre queda totalmente cubierto por la agencia patrocinante. Pueden existir costos que se cubran con otras fuentes de ingresos. Esto introduce nuevas categorías en el presupuesto, en las cuales se distinguen los costos solicitados *versus* aquellos generados por el solicitante mismo. Esto puede incluir, por ejemplo, ventas, donaciones, contribuciones *in kind* o la contraparte. La siguiente tabla ilustra una forma de presentar esta distribución de costos dentro de un presupuesto para una muestra dentro de un museo:

	Total	Total Solicitado	Contraparte
Monto total para la muestra	$100,671.12	$78,362.62	$22,308.50
1. Recursos humanos sub-totales	$ 77,762.62	58,479.12	$19,283.50
A. Salarios y Cargas sociales	44,950.00	43,200.00	6,750.00
B. Honorarios de consultores	12,148.62	10,479.12	1,669.50
C. Servicios contratados	15,664.00	4,800	10,864.00
II. Gastos y materiales sub-totales	$ 22,908.50	$19,883.50	$3,025.00
A. Alquiler de espacio de taller	12,300.00	9,950.00	2,400.00
B. Alquiler de equipos	2,710.00	2,085.00	625.00
C. Materiales e insumos consumibles	1,287.00	1,287.00	- 0 -
D. Viajes (viáticos y pasajes)	1,761.00	1,761.00	- 0 -
E. Comunicaciones	3,500.00	3,500.00	- 0 -
F. Promoción e imprenta	1,350.00	1,350.00	- 0 -

Muchas agencias aclaran en forma explícita que no financian proyectos en su totalidad y que el solicitante debe buscar contribuciones en efectivo (en inglés, *cost-sharing*). Pretenden que su aporte estimule a la persona u organización a generar fondos propios o, que sólo provea fondos indispensables que no pueden ser cubiertos por medios propios. En algunos casos, la agencia patrocinante puede exigir que esa contribución sea igual a la aportado por ellos (contraparte o *matching* funds) en una proporción determinada (1:1 o 1:2). En otros casos, sólo recomiendan que la inclusión de gastos compartidos formará un criterio de evaluación favorable del proyecto. Es probable que en estos casos, este tipo de ingreso deba incluirse en el presupuesto bajo una categoría general "recursos propios" o "ingresos". Esto podría incluir un detalle de las fuentes de estos ingresos junto con los montos previstos: ventas, contratos, subscripciones, donaciones y otros tipos de contribuciones.

Flexibilidad del presupuesto

Algunas agencias suministran las categorías de gastos que desean analizar, y muchos formularios exigen un gran detalle. Pueden estipular que sólo financian determinados rubros, o definir la proporción de gastos que será asignado a una categoría determinada dentro del presupuesto total. Por ello, les conviene revisar las instrucciones para comprender la definición de cada rubro y respetar los requerimientos en todos los casos. También deben averiguar si la agencia exige que ustedes hagan una rendición de los gastos (presentación de boletas, facturas o recibos) una vez concluido el proyecto además de la entrega de un informe con los resultados del trabajo.

Las agencias adoptan distintas posiciones con respecto a la modificación del presupuesto. Pueden aceptar la reasignación de gastos, es decir el traslado de un porcentaje de un rubro de gastos a otro, en forma automática. En otros casos esto debe negociarse por escrito, especialmente si implica una ampliación del presupuesto original. Esto lleva tiempo y no siempre es aceptado, de allí la importancia de planificar las tareas y anticipar las posibles variaciones en los gastos.

Los evaluadores están siempre atentos al grado de detalle y precisión con que se presentan los montos solicitados. Son expertos en discernir si están subvaluados o inflados innecesariamente, o si enmascaran gastos que corresponden a otras áreas deficitarias. No obstante, existe el peligro real de que ciertos ítems varíen sus costos por un factor inflacionario. Los ítems que seguramente necesiten ajustes de costos incluyen: alquileres, electricidad, viáticos, viajes y alojamiento, comunicaciones, materiales artísticos y seguros. Por eso, el monto que figura en el presupuesto debe estimarse para el momento en que se va a realizar el gasto, incorporando de entrada el grado de variación probable. Conviene tener cotizaciones actualizadas y asesorarse con los proveedores sobre la progresión posible de precios. Por ejemplo, se puede incorporar un porcentaje de incremento anual en los costos de materiales y así aclararlo en la narrativa. En el presupuesto no hay lugar para las contingencias o gastos no calculados, por eso hay que hacer un esfuerzo por hacer cálculos precisos.

Recursos humanos

En la Argentina, existen pocas agencias que ofrecen cubrir los salarios de los integrantes de un proyecto, aunque a veces admiten contrataciones o la financiación de becas y pasantías. Sin embargo, los participantes constituyen la columna vertebral de un proyecto ya que son los ejecutores del plan de acción. La lista que detalla los recursos humanos incluye las personas responsables, sean individuos o instituciones asociadas, que están involucradas en el aspecto artístico o en el administrativo. La lista también debería ir acompañada por pruebas de que los participantes poseen las habilidades necesarias para asegurar el éxito del proyecto.

Para los participantes individuales, corresponde poner una breve descripción de las funciones de cada uno, especificando su preparación y experiencia. Esta descripción puede ser una narrativa corta acompañada por un *Curriculum Vitae* resumido, que no tome demasiado tiempo leer ni distraiga al evaluador de su tarea principal. También debe figurar en el presupuesto por cuánto tiempo se contratará el personal adicional y cuál será su salario, cuidando que los montos guarden relación con lo otorgado por la agencia patrocinante. La cantidad de participantes debe también guardar relación con el espacio disponible y los materiales que puedan emplear o necesitar para cumplir con sus funciones.

Las instituciones también deberían presentar su trayectoria, su grado de inserción en la comunidad y sus logros en la temática de la propuesta. Para eso se puede presentar una breve historia de la organización solicitante con un detalle de los miembros responsables. La justificación debería responder a dos preguntas claves: ¿Qué cualidades permiten que se la considere apta para realizar este proyecto? ¿Qué experiencia previa tiene en el tema?

Los evaluadores siempre están interesados en tener pruebas de la calidad del directorio (nombres, actividades, afiliaciones profesionales), del equipo artístico y del administrativo. En ello se basan para conocer la capacidad de liderazgo de la organización.

Justificación del presupuesto

La lista de costos directos e indirectos debe ser acompañada por una descripción detallada de los ítems y una fundamentación de los gastos. Esto constituye la parte **narrativa** del presupuesto. Su propósito es doble, por un lado explica cómo fueron calculados los costos y, a su vez, justifica la necesidad de realizar el gasto. Es una oportunidad de demostrar por qué el pedido es razonable y consistente con las necesidades explicitadas en los objetivos. Al mismo tiempo, disminuye el riesgo de que la agencia patrocinante decida ofrecer menos dinero o elimine ciertos rubros del presupuesto en forma arbitraria.

Cuando preparan el presupuesto, es muy probable que esta justificación sea escrita después de haber confeccionado la lista presupuestaria. Sin embargo, la ubicación dentro de la presentación del proyecto final no tiene lugar fijo, puede ir colocado antes o a continuación del presupuesto. Pero para una lectura más clara, deberían asegurar que el detalle de los ítems mantenga el mismo orden con que aparecen en el presupuesto.

Ofrecemos los siguxientes textos como ejemplos del tipo de descripciones y cálculos de los costos directos que pueden incluir en una narrativa del presupuesto.

Introducción o diseño general

- "Todos los ítems dentro dèl presupuesto han sido cuidadosamente considerados y son suficientes para abarcar el trabajo planteado en esta propuesta."
- "Cada uno de los participantes individuales e institucionales trae consigo su experiencia calificada y está dispuesto a comenzar el trabajo en forma inmediata."
- "Las instituciones participantes van a aportar recursos substanciales al proyecto. Una porción x del trabajo de fulano será cubierto por la Fundación Corchito y la Institución Pirulo va a proveer todo el asesoramiento técnico para las tareas xx sin costo alguno. Estas contribuciones significan un ahorro importante para nuestro Centro, que entonces podrán ser destinados a las actividades aa y bb."

Recursos Humanos

- "El responsable del proyecto forma parte del Centro y contribuirá un x porcentaje de su tiempo. El costo de esto será cubierto por la Fundación Corchito lo que significa un ahorro de $XXX que podrá ser destinado a otros gastos del proyecto. Este responsable se encargará de ... [supervisar, evaluar, manejar presupuesto]. Sus responsabilidades incluyen .... [supervisar, monitorear, integrar comisiones, representar] en todas/ parte de las fases del proyecto."
- "Nuestro Centro no cuenta con fondos para gastos operativos, por lo que estos deben ser cubiertos totalmente por este programa. Por ello, el apoyo administrativo debe ser cubierto por costos directos que se incluyen en este presupuesto. [Sigue detalle de la función de los puestos necesarios, las tareas a realizar y las responsabilidades con respecto al proyecto]."

Viajes

- "El responsable del proyecto realizará dos viajes para cumplir con las tareas de monitoreo necesarias para la auto-evaluación del proyecto. Los gastos de cada uno de los viajes se calcularon sobre la base de un viático que cubra alojamiento y comidas por 3 días con pasajes ida / vuelta en ómnibus de larga distancia."

Insumos de oficina

- "El monto presupuestado está destinado a cubrir aquellos materiales directamente empleados en este proyecto que no serán provistos por el Centro. Comprenden papel, elementos de escritura, suministros de computadora, cartuchos de tinta, material de archivo y otros insumos de librería."

Teléfono

"A pesar de que contamos con una línea telefónica en el Centro, las comunicaciones telefónicas son una parte integral de la propuesta. Por lo tanto, las consideramos como un costo directo dentro del presupuesto. Las entrevistas, cuestionarios y seguimiento se realizan telefónicamente mediante llamadas locales y el volumen estimado es de xx llamados. Por lo tanto, solicitamos $XX.- por mes para cubrir los costos de las llamadas locales en la primera etapa del proyecto y un adicional de $YY para las llamadas de mediana distancia en los últimos meses del proyecto, lo que significa un total de $ZZ anuales."

Impresión y Correo

"Se enviarán panfletos explicativos invitando a los participantes al taller. Estos explican su funcionamiento y detallan los criterios de aceptación y son necesarios para educar e informar al potencial participante en momentos previos al comienzo del proceso de selección. El gasto de impresión por 500 x $0.50 panfletos da un total de $ 250.- y el costo de etiquetado y envío es de 500 x $0.80= $400.-."

Tipos de presupuestos

Un primer borrador del presupuesto surge de revisar la propuesta, anotar las necesidades concretas, describir su función y hacer el cálculo de los costos. Esta hoja de trabajo es importante, porque incluye diversos elementos que luego formarán parte de la justificación. La hoja de trabajo es de utilidad durante la confección del presupuesto, pero también sirve para monitorear su desarrollo y para hacer el informe final.

Lo que sigue es un ejemplo de este primer borrador u hoja de trabajo del presupuesto. Hemos puesto una selección de ítems de costo directo que forma parte de un programa anual. Pueden observar que está detallada la función del gasto (descripción) y la justificación (forma de cálculo) del monto.

Item	Descripción	Cálculo	Monto
Director ejecutivo	Supervisión	10% del salario 25% cargas sociales	$3,600 + $ 900
Director de proyecto	Contratado en el primer mes	11 meses a $2,500 25% cargas sociales	$27,500 + $ 6,075
Tutores	• 12 en total • trabajan 10 h. por semana • periodo de 3 meses	12 x 10 x 12 x $ 4.50	$ 7,020
Espacio de taller	Necesitamos un 25% del espacio disponible	25% x $20,000	$ 5,000
Gastos operativos	20% del costo total	20% x $64,628	$12,926

En la práctica, un listado semejante debe ser reordenado en categorías y expandido por sub-categorías. Estas pueden ser las requeridas por el formulario de la agencia o ser categorías cuyo significado demuestra el funcionamiento del proyecto.

Caso: presupuesto para una obra

Generalmente este tipo de convocatorias indican un monto máximo que comprende los honorarios de los artistas y de los servicios subcontratados (ayudantes, dibujantes, ingenieros, etc.) además de los gastos para su ejecución y exhibición. Dentro de estas categorías generales, se podría presentar un esquema pormenorizado como sigue:

Gastos del artista

- honorarios (calculados sobre la base del tiempo, experiencia y trayectoria)
- honorarios de diseño
- honorarios de dibujantes o ingenieros
- honorarios de ayudantes

Gastos de ejecución

- costos de fabricación
- materiales y medios empleados

Gastos de producción

- permisos
- transporte
- supervisión de la instalación
- instalación (por ejemplo, enmarcado)
- seguros de instalación
- impuestos

Gastos de promoción

- viáticos, alojamiento y viaje
- presentación pública
- muestra pública
- participación comunitaria

Caso: muestra temporaria

Existen distintos niveles de complejidad en el montaje de una muestra temporaria. De ahí, que el diseño de un presupuesto puede variar enormemente y es valioso identificar cuanto antes las áreas que suponen gastos en el presupuesto. La preparación del material de promoción (catálogos, panfletos, guías de exhibición) llevará muchos meses de planificación anticipada. Las tareas comprenden la redacción de textos, la toma de imágenes, redacción de carteles y catálogo, y la preparación de las guías educativas. Por otro lado, esto también implica la contratación de personas adicionales, como ser los docentes para las actividades comunitarias, los conferencistas, o los guardias de seguridad adicionales.

Montaje

- embalaje
- traslado carga
- inventario
- museografía (por ejemplo, conservación)
- diseño
- producción (armado de la sala; enmarcado de las obras, etc.)

Promoción

- catálogo
- material de interpretación (por ejemplo, carteles, panfletos explicativos, una guía audiovisual)
- conferencias de artistas o seminarios de curadores
- actividades educativas o de talleres de transferencia para colegios o grupos comunitarios locales
- pendones
- impresos, afiches
- invitaciones
- inauguración

Seguridad

- seguros para las obras
- seguros de salud y riesgo del lugar de exhibición
- guardias
- otras medidas de seguridad.

Existen gastos adicionales si la muestra comprende artistas invitados de otra ciudad o país con obras especialmente comisionadas. Aquí se amplía la cantidad de los rubros de gastos, como así el tiempo y personal destinado a coordinar todas estas actividades. Entonces, se podrían incluir además:

- contrato o invitación formal (responsabilidades de los curadores y del artista)
- comisión del artista (honorarios,requerimientos de instalación y exhibición, tiempos de preparación).
- viáticos, alojamiento y pasajes
- permisos de trabajo (requisitos; tiempo y costos de gestoría)
- visas (verificar los requisitos con embajadas respectivas; verificar la validez del pasaporte del artista extranjero con respecto al cronograma del trabajo y muestra)
- impuestos aplicables a las ventas de artistas extranjeros
- seguro de salud
- recopilación de información para el catálogo (biográfico, fotos, traducciones)

Caso: funcionamiento de instituciones

Los gastos operativos que contribuyen al funcionamiento de una institución se construyen a partir del análisis de los ingresos y gastos de años anteriores. Esto muestra los gastos fijos e invariables y las fluctuaciones

anuales grandes en determinados rubros. Sobre esta base, se pueden identificar áreas de financiación crítica para hacer proyecciones de gastos y diseñar un presupuesto realista. Los tipos de financiación a largo plazo que habitualmente requieren organizaciones comprenden: alquileres, sistemas de evaluación, auditorias, implementación y mantenimiento de informática y sistemas de contabilidad, aportes de contrapartes y sistema de donaciones.

Ejemplo de un presupuesto para una reunión

	Fondos Solicitados			Costos Compartidos		
	1.Fondos de subsidios	2.Contraparte de terceros	3.Donación de terceros	4. Recursos propios	5. Contribuciones In-Kind	6. TOTAL por Rubro
1. Administración a. Director a 300 hrs. x $15 b. Secretario a 300 hrs. x $6				$ 4.500 $ 1.800		$ 6.300
2. Honorarios **a.** Invitados 5 x $750 **b.** Moderador	$ 3.750	$ 500				$ 4.250
3. Insumos **a.** Correo (para panfletos, etc.) **b.** Teléfono **c.** Librería				$ 800 $ 150 $ 200		$ 1.150
4. Publicidad **a.** TV(10 espacios a $125) **b.** Avisos impresos **c.** Espacio de radio **d.** Programas (2000 a. 50/cu) **e.** Panfletos (1500 @ .60/cu.)	$ 750 $ 500	$ 750 $ 450	$ 500 $ 500 $ 345 $ 400 $ 450	$ 250 $ 505 $ 100		$ 5.500
5. Espacios **a.** Sala de conferencia **b.** Iluminación y sonido		$ 500	$ 750	$ 500	$ 350	$ 2.100
6. Viajes **a.** Aéreo García (Sta. Rosa-Buenos Aires) Pérez (Córdoba-Buenos Aires) Álvarez (Stgo Estero-Buenos Aires) **b.** Millaje (405 Km. a $0.31Km.) **c.** Comidas y alojamiento 5 Artistas @ $120/día x 3 días 1 Director @ $120/día x 3 días		$ 300 $ 1.000	$ 425 $ 130	$ 300 $ 325 $ 125 $ 375 $ 230		$ 3.210
7. Subtotales por columna	$ 5.000	$ 3.500	$ 3.500	$ 10.160	$ 350	$ 22.510
8. Costos Indirectos (10% de las columnas 1-4)				$ 2.216		$ 2.216
9. Totales por Columna	$ 5.000	$ 3.500	$ 3.500	$ 12.376	$ 350	$ 24.726

La narrativa justificando este presupuesto podría presentarse de la siguiente manera.

Administración:
El director del proyecto para esta reunión será M.D. Mas quien dedicará al proyecto unas 300 horas de su cargo actual a razón de $15. - x hora. D.M. Nos, asistente del Sr. Mas, también destinará 300 horas al proyecto a la razón de $6. - x hora de su salario actual.

Honorarios:
Cada uno de los tutores participantes acordó aceptar $750. - en concepto de honorarios por su asistencia. Cada tutor hará dos presentaciones, formará parte de un panel de discusión y hará un análisis de las demás presentaciones. La Dra. Juanita Luna actuará de moderadora de los paneles de discusión y hemos acordado con ella un honorario de $500.-

Insumos:
Los insumos de oficina para la organización del proyecto y las estrategias de promoción incluyen correo, papelería, y llamadas de larga distancia.

Publicidad:
El programa será publicitado en el canal de TV local, en las estaciones de radio locales y regionales, en los diarios nacionales. Contemplamos la adquisición de 10 espacios publicitarios en TV a $125 cada uno. También compraremos 10 espacios de radio a $85 cada uno. Colocaremos un aviso a página completa en 3 diarios nacionales a un costo de $250 cada uno y 10 espacios menores (2 en cada diario) a $75 cada uno en 5 diarios regionales.

El diseño e impresión de los panfletos será de $0.60 cada uno. El costo del diseño e impresión de los programas será de $0.50 cada uno, y serán preparados por la Imprenta XYZ. Se enviarán 1,500 panfletos a miembros de la comunidad, centros educativos, museos, autoridades provinciales, los medios locales y regionales. 2,000 programas serán distribuidos a los asistentes y organizaciones asociadas.

Instalaciones:
El evento tendrá lugar en el centro de Convenciones ABC. El alquiler diario es de $500 ($250 por día). También alquilaremos tres salas de reuniones a $125 por día por un total de $750. La iluminación y sistemas de sonido serán provistos por Servicios Mediáticos Acme a $425 diarios que incluye todo el equipo y servicios técnicos.

Viajes:
Esto incluye los pasajes aéreos de 3 participantes. El Dr. García viaja desde Santa Rosa por un costo de $300; el Dr. Pérez viajará desde Córdoba por $300; y el Dr. Álvarez viajará desde Santiago del Estero por $325. Los gastos de transporte serán cubiertos para otros dos participantes y el moderador. El Dr. Fernández viajará en auto desde Rosario (225 Km. i / v a $0.31/Km.) por un total de $70; el Dr. López llegará desde Pergamino (140 Km. i/v a $0.31/Km.) por un total de $43; y la Dra. Luna llegará desde Moreno (40 Km. i/v a $0.31/Km.) por un total de $12. Estos gastos también incluyen viáticos de $120 diarios ($85/noche de alojamiento; $35/día para comidas) para los cinco participantes y el director del proyecto durante tres días.

Preguntas guía

Cronograma de actividades

- ¿Incluyeron un cronograma?
- ¿La secuencia de actividades anticipadas sigue el orden de los objetivos?
- ¿El estilo elegido permite ver bien la secuencia de actividades?

Nómina de personas

- ¿Qué cualidades permiten que se los consideren aptos para realizar este proyecto?
- ¿Qué experiencia previa tienen en el tema?

Elementos necesarios

- ¿De cuáles de ellos dispongo ya mismo?
- ¿Cuáles pueden ser contribuidos o donados?
- ¿Cuáles deben ser adquiridos?
- ¿Qué organismo o agencia va a subsidiar esta adquisición?

Presupuesto

- ¿Puede llevarse a cabo con este presupuesto?
- ¿Los costos de mercado son razonables (demasiado altos o bajos)?
- ¿El presupuesto es consistente con las actividades propuestas?
- ¿Hay suficiente detalle en el presupuesto y en la justificación?
- ¿Todos los rubros concuerdan con los puntos mencionados en la propuesta?
- ¿Están incluidos todos los gastos previstos?
- ¿Los gastos coinciden con los criterios de financiación de la agencia?
- ¿Tienen alguien que revise el presupuesto en forma crítica para ver si es realista?

Glosario de términos traducidos

Ampliación de presupuesto o financiación adicional	*Supplemental o incremental funding*	Cronograma	*timeline*
Cargas sociales	*fringe benefits*	Financiación compartida	*Cost-sharing*
Contraparte	*matching funds*	Items de costo directo	*budget line items*
Costos directos	*direct o new costs*	Montos donados	*donated o matching costs*
Costos indirectos	*indirect, ongoing costs, u overhead*	Montos solicitados	*requested costs*
		Presupuesto	*budget*
		Recursos materiales	*non-personnel*

7. Análisis de un caso

Para ver en qué medida está desarrollada la capacidad de gestión de un grupo artístico hipotético, ponemos en juego todos los conceptos y estrategias expuestos en el libro en el análisis de una presentación. Las preguntas guía ofrecen un criterio crítico para leer la narrativa y esto se complemente con la perspectiva final del evaluador.

- Texto del proyecto y pedido
- Preguntas guía
- Reflexión del evaluador

Lo que sigue es una propuesta de trabajo ficcional o hipotética elaborada por un grupo de artistas imaginario, quienes han decidido presentarla a un grupo de empresarios que desempeñan sus actividades en la misma comunidad, y que están interesados en apoyar iniciativas culturales. El proyecto se presenta a consideración en forma excepcional y no responde a una convocatoria específica.

En el siguiente ejemplo, el texto de la propuesta escrito por los artistas se encuentra en la columna de la izquierda. A la derecha aparecen las preguntas que deberían estar respondidas en esa sección. El orden de estas preguntas representa la perspectiva del evaluador y tiene como finalidad reconstruir el hilo conductor que debería seguir. También indica los momentos en que los artistas deberían suministrar información y datos. Para ello hemos subdividido las preguntas en series que corresponden a las distintas secciones de un proyecto, de acuerdo con lo presentado a lo largo de este libro.
Sugerimos que usen este ejemplo de la siguiente manera. Lean toda la propuesta contenida en la columna de la izquierda. Lean una segunda vez, guiándose por las preguntas que aparecen en la columna de la derecha. Vean si el texto sigue el orden sugerido por las preguntas, si altera o ignora este orden. Analicen si en cada caso ofrece la información que precisa el evaluador para hacer una evaluación exhaustiva. Pueden hacer esto mismo usando como guía las preguntas al final de los capítulos 4 y 5 del libro.

Las primeras preguntas que deberían estar contestadas serán aquellas que identifican con precisión a los lectores de la propuesta, es decir el auditorio y los potenciales evaluadores. Ellos querrán sentirse considerados en forma especial y leer un texto que se ajuste a sus facultades de potenciales patrocinates o donantes, y a su interés en aprender y fomentar las iniciativas comunitarias. Estas preguntas son:

- ¿los empresarios y evaluadores son especialistas en el tema?
- ¿evalúan este tipo de pedidos habitualmente?
- ¿qué criterios usarán al considerar el pedido?

A continuación se encuentra el texto de la propuesta del grupo de artistas que hemos llamado "Amigos de la cerámica".

PROYECTO: AMIGOS DE LA CERAMICA

Texto del pedido	Preguntas que deberían estar respondidas
Nace por una iniciativa basada en el deseo de juntarse con otros artistas en un espacio de taller, para compartir experiencias y, sobre todo, sostener y mantener activa la producción de obra. Esta idea también era sentida por otros, que nos sumamos espontáneamente a un proyecto que no era sólido, pero tenía una base afectiva que funcionaba como un potente imán que nos atraía. Los intentos de ir encontrando un rostro reconocible a este proyecto, fueron apareciendo de a poco, sobre la marcha. En esas instancias de generación del proyecto desde el proyecto mismo, comenzaron a entrar en juego los diferentes intereses de los participantes.	**Propósito y problema** ¿queda claro el motivo del pedido? ¿dónde están y a dónde quieren llegar? ¿hay un problema presentado? ¿se ofrece una solución? ¿destacan elementos que puedan resultar atractivos para los empresarios y/o instituciones privadas o públicas? ¿queda anunciado lo que plantearán en el resto de la presentación? ¿hay clara idea de los logros del grupo? ¿hay alguna aspiración planteada?
Un debate instalado casi desde el principio, fue si seríamos un grupo que produzca obras grupales, o si éramos un grupo de artistas amigos que nos juntábamos con el pretexto de charlar y producir. Lo cierto es que al principio eso no molestaba para nada. Un punto interesante es que cada integrante tenía una personalidad y un estilo de trabajo bastante definido. Entonces nos juntábamos para intercambiar las experiencias personales, más que para planear una experiencia común al grupo.	
La idea de crear y sostener un espacio físico no comercial orientado a la realización de proyectos ligados a la cerámica, debía estar dirigido tanto a artistas de una trayectoria en desarrollo como a artistas noveles que necesitasen un espacio de iniciación. Por otro lado nos propusimos impulsar, desarrollar e insertarnos en redes de intercambio artístico, entendiendo que la gestión cultural no puede desarrollarse si no es a través de redes plurales e interdisciplinarias.	**Justificación y argumentación: antecedentes del tema** ¿queda claro el tema central del pedido? ¿el grupo demuestra conocer el tema? ¿qué aportes hicieron para desarrollarlo? ¿presentan ejemplos concretos? ¿cuál es el panorama que se abre? ¿qué nuevas ideas o aportes se lograrían? ¿hay elementos para valorar este aporte?
Es un proyecto ideado y sostenido por ceramistas de Santiago de la Covadonga, que constituímos un espacio de acción independiente, destinado a favorecer la producción y la circulación de obras, y el intercambio de experiencias artísticas. Nos interesa estimular la autonomía de ideas en el lugar donde producimos. Generamos y desarrollamos estrategias como grupo de trabajo, en un marco cooperativo, que resulten beneficiosas tanto para el proceso creativo individual y grupal, como para la inserción de la problemática artística en la comunidad.	**Justificación y argumentación: antecedentes del grupo** ¿demuestran capacidad de gestión? ¿ofrecen datos concretos de su actuación? ¿es útil esta experiencia pasada para el propósito presente?
Es un espacio independiente, con el propósito fundamental de acercar el pensamiento, la reflexión teórica, la actitud crítica al desarrollo intelectual en torno a la producción activa y vital de arte. Este objetivo primordial parte del encuentro con la necesidad a nivel local, de crítica, reflexión y construcción teórica para la creación artística. Este proyecto conforma la posibilidad de cruce de la teoría del arte, la filosofía y la estética, a través del pensamiento y la generación de ideas, y la producción de arte contemporáneo, en un lugar físico determinado, pero sobre todo, en un espacio ideológico clave. Amigos de la cerámica se estructura de la siguiente manera: **horno, seminarios y cursos**. Estas iniciativas que se articulan en el espacio tienen como finalidad: • Acercar información actualizada que facilite el conocimiento de obras y artistas, y material capaz de conformar una mirada histórica y crítica del desarrollo del arte local. • Proponer una apertura a la sociedad en general y a los actores culturales en particular, de temas y problemáticas que posibiliten la reflexión, el diálogo y el debate activo de ideas y propiciar el intercambio intelectual y artístico entre actores	**Metas y objetivos** ¿cuál es su aspiración (meta)? ¿cuál es el problema? ¿cuál es la solución del problema? ¿qué actividad o acción concreta plantean (objetivos)? ¿está mencionado el programa de actividades para el cual se solicita ayuda? ¿se relacionan los objetivos en forma directa con el problema planteado? ¿está claro cómo van a concentrar su esfuerzo?

culturales -en especial ceramistas- de la ciudad de Santiago de la Covadonga y otras ciudades del país y del extranjero, a través de contactos y relaciones con artistas, críticos, pensadores, teóricos de diferentes lugares. • Establecer instancias de reflexión y producción teórica en conexión directa con la producción artística y todos los aspectos concernientes a la cerámica arte por medio de seminarios, talleres, grupos de investigación, etc. • Promover conciencia crítica, autonomía de pensamiento y creación, y compromiso intelectual y artístico de artistas y/o toda persona vinculadas al tema. • Atender a las necesidades locales y ser un lugar de referencia en el panorama cultural regional. • Contribuir al pluralismo y la integración cultural y social. • Transformarse en una herramienta educativa capaz de acercar a la comunidad y a los distintos niveles e instituciones de enseñanza de la provincia, las obras de arte contemporáneo local, argentino e internacional, enriqueciendo de esta manera su visión del mundo y de la sociedad actuales.	
	Grado de necesidad ¿es urgente solucionar este problema? ¿es imprescindible para seguir funcionando? ¿ofrece una solución distinta o novedosa? **Impacto y evaluación** ¿quiénes se van a beneficiar con esta solución? ¿con qué cosas se van a beneficiar? ¿qué tipo de cambio lograrán en la comunidad? ¿qué beneficio le reporta al grupo empresario? ¿cómo van a saber si hubo impacto? ¿cómo van a saber si la solución propuesta fue buena?
Proyecto Los *Amigos de la cerámica* es un proyecto de alcance social que defiende la práctica de esta actividad y promueve el cruce de criterios en torno a la pregunta ¿qué es la cerámica? No es una iniciativa comercial ni institucional. La cerámica es una forma de arte que nuclea a personas de distintas edades y diferentes sectores de la sociedad. Este es un proyecto que abarca diversas actividades en torno a la creación cerámica: - manufactura; - exposiciones; - charlas y debates; - encuentros públicos de intercambio; - educación. El actual desarrollo de una actitud crítica ante la realidad cultural y la creciente conciencia de sus problemas en individuos y organizaciones de todo el mundo y	**Programa de acción** ¿quiénes son los Amigos de la cerámica? ¿quiénes son los participantes de este proyecto? ¿qué relación tienen estas actividades con el problema planteado? ¿cómo van a conducir al resultado esperado?

el creciente interés por proyectos que alienten desarrollos de vanguardia en este campo, facilitarán la comprensión general de esta propuesta y de la trascendencia de sus implicancias culturales.	
	Programa de actividades ¿cómo van a poner en marcha el programa? ¿qué tareas van a realizar? ¿se corresponden con los objetivos? ¿cómo y con qué recursos van a realizar cada tarea? ¿qué recursos tienen disponibles y cuáles precisan? ¿cuándo y dónde se llevarán a cabo? ¿son realistas los recursos y planificación para obtener los resultados?
EXPECTATIVA DE PROYECCIÓN DE LOS OBJETIVOS. **Proyección de máxima** 1. Concretar ayuda económica que sustente la iniciativa. 2. Apertura a la comunidad de un taller equipado con lo necesario. 3. Comenzar el proyecto de horno abierto a la comunidad artística local. 4. Residencia para artistas. **Proyección de mínima** 1. Difusión de la iniciativa en la comunidad. Lograr asociados para continuar con las actividades. 2. Mientras no se cuente con sede propia, lograr la continuidad a través del apoyo público. 3. Interacción e intercambio con iniciativas similares del país y del exterior.	**Resultados esperados** ¿anunciaron estos puntos en la presentación del problema? ¿forman parte de la solución del problema? ¿qué productos esperan lograr con este proyecto? ¿cómo se miden estos resultados?
CRONOGRAMA **Primera etapa**: comprar e instalar el horno a gas **Segunda etapa**: organizar seminarios y talleres que permitan aprender los alcances del horno. **Tercera etapa**: creación de obra. **Cuarta etapa**: exposiciones y programas educativos de llegada a la sociedad en general.	**Cronograma** ¿se relaciona con los objetivos y tareas planteadas? ¿cuánto tiempo dura el proyecto? ¿cuál es la duración de cada etapa? ¿quienes intervienen? ¿qué actividades y resultados hay en cada una?
PRESUPUESTO Horno a gas: $ 30.000 Instalación: $ 10.000 Materiales: $ 10.000 **Total solicitado: $50.000.** Amigos de la Cerámica Calle Los Alerces 456 Santiago de la Covadonga Provincia de Covadonga Te: 555-4321	**Presupuesto** ¿el presupuesto es consistente con las actividades propuestas? ¿está justificada la actividades compra de estos elementos? ¿para qué usarán los materiales mencionados? ¿a qué se refiere con *instalación*? ¿puede llevarse a cabo el proyecto con este presupuesto? ¿son razonables los costos citados? ¿como se distribuyen los gastos en el tiempo? ¿los ítems solicitados son considerados admisibles para los evaluadores? ¿han solicitado recursos a otras agencias?

Reflexiones de un evaluador

"La primera lectura me deja un tanto insatisfecho porque no puedo lograr una impresión clara de la propuesta. Esto se debe a que es una presentación despareja, que se expresa con un lenguaje ambiguo y en la que falta información necesaria.

"Dedican un espacio amplio y con un grado de detalle abundante a la historia de los orígenes del grupo, pero no queda claro cuál es su meta específica en esta presentación. No ofrecieron datos acerca de los antecedentes del grupo ni tampoco los personales que permitieran valorar su capacidad de realizar exitosamente el proyecto. Sólo se presentaron como ceramistas. No me queda una clara imagen de lo que representa este grupo como un conjunto de profesionales o de artistas, ni cuál es el mensaje que tienen para estrechar sus lazos con la comunidad.

"Si bien pensaba solicitar alguna información adicional acerca de los 'Amigos de la Cerámica', a un ceramista del ambiente que conozca la obra de este grupo, preferiría solicitar opinión acerca de la calidad de la obra, sin la necesidad de otra información más objetiva que debería haber sido proporcionada en la solicitud. Sin esta información me preguntaba qué podría justificar ofrecerles ayuda ¿Por qué no me dicen qué han hecho en el pasado? ¿Cuál es su idoneidad para coordinar y ejecutar estas actividades? Como mínimo, faltaron unos pocos ejemplos bien seleccionados para plantear su probabilidad de éxito y decidir si llegaría a buen puerto el proyecto.

"A medida que avanzaba en la lectura del texto, me encontré formulando la misma pregunta: ¿cuál es el propósito del pedido? El único indicio aparece hacia el final y en el presupuesto, donde solicitan dinero para comprar y hacer funcionar un horno a gas. Esto representa una actividad concreta y un aspecto acotado del proyecto, pero no surge en forma clara de la presentación general donde hablan de múltiples temas. En el texto hablan de 'redes de intercambio' sin aclarar cómo se establecen o qué intercambian. Cuando detallan su meta primordial lo expresan con frases cuyo significado no le queda claro a nuestro grupo de empresarios evaluando el pedido.. ¿Cómo es que se hace un 'cruce' y cuál es un 'espacio ideológico' y cómo se relaciona esto con la 'producción activa y vital'?. Seguramente estas frases tienen algún significado claro para los artistas, pero no son conceptos claros para los no entendidos.

"Faltan elementos que expliquen el impacto del proyecto en la comunidad. Mencionan al grupo, pero sólo en relación con sus propios integrantes. No está claro a quiénes más quieren incluir en el programa, como cuando mencionan a la 'experiencia común del grupo' y 'el proceso creativo individual y grupal', en oposición a la 'inserción de la problemática artística en la comunidad'. Mencionan una necesidad local de 'crítica, reflexión y construcción teórica para la creación artística' pero no ofrecen pruebas de esa necesidad ni quiénes componen el sector 'local', la 'sociedad en general' o los 'actores culturales'.

"Tampoco pude conocer cómo se fortalecería el programa en el futuro porque faltó mencionar algún tipo de resultado medible y no contemplaron hacer evaluaciones en la ejecución del programa. Esto particularmente sugiere que los postulantes tienen poca noción de lo que representa gestionar y ejecutar un proyecto, y tampoco de cómo usar esta experienca para avanzar hacia otros objetivos vinculados en el futuro.

"El cronograma y el presupuesto resultan insuficientes para hacer una recomendación favorable. Recién aquí, en esta sección casi al final del pedido, anuncian sin vueltas que precisan un horno a gas. El tipo de actividades involucradas y el tiempo que tomaría llevar a cabo cada etapa queda librado a mi imaginación, y justamente es un tema que ninguno de los empresarios domina, supongo que pretenderán que también averigüemos esos aspectos de la confección de cerámica. Aunque, viéndolo de otro modo ¿sabrán ellos el tiempo que demandaría cada etapa? No sé quiénes ni cuántos participarían en esta actividad. Hubiese necesitado aprender más sobre su forma de trabajo o propuesta de metodología para hacer una buena evaluación. ¿Qué rol juega un horno en propiciar 'la reflexión, el diálogo y el debate', 'promover conciencia crítica' o enriquecer una 'visión del mundo y de la sociedad actuales'?. Estas son aspiraciones generales y no anticipan las actividades que requieren de un horno a gas.

"Por otra parte, necesitaría conocer todos los recursos necesarios para poner en marcha el programa y que distingan en forma clara de cuáles ya disponen, y cuáles solicitan a nuestro grupo. Hacen referencia constante a un 'espacio' pero no especifican si ya tienen dónde colocar el horno o si lo están gestionando en forma complementaria. Otra pregunta que surge es, si ya disponen de fondos para los gastos operativos o si los insumos del horno serán cubiertos por algún otro pedido de ayuda. No nos resultaría conveniente ni simpático financiar un equipo que no podrá ser mantenido ni aprovechado en su verdadera dimensión. Así planteado, da la impresión de que carecen de los recursos mínimos. Esta falta de previsión también puede presentar una potencial falta de control sobre la ejecución del resto del programa.

"Para comprender un cronograma y analizar un presupuesto hubiese necesitado leer la declaración del propósito junto con la explicación y justificación de la forma de proceder mucho antes en el texto ¿Por qué no explicaron lo que pretenden hacer y en cuánto tiempo?

"Debo tener en mente que los integrantes de nuestro grupo tienen un lugar visible dentro de la comunidad y para cumplir con nuestra meta buscamos asociarnos a emprendimientos y programas artísticos que ofrezcan nuevas oportunidades de mejorar la calidad de vida de la comunidad. No dudo que este grupo en particular sea sincero en su propuesta, hasta confiamos en su capacidad aunque no hayan sido muy explícitos en cuanto a su preparación. Su programa es atractivo, aunque hasta ahora no hemos apoyado ninguna iniciativa sobre estos temas, pero no nos queda claro en qué consiste exactamente. A la luz de esto, tal como está presentado este emprendimiento representaría para nuestro grupo un riesgo de fracaso y no cumpliríamos con nuestra misión de ofrecer un beneficio a nuestra comunidad.

"Al considerar la propuesta en conjunto creo que la falta de una imagen clara del grupo se debe a una falta de experiencia en gestión y en la organización de un grupo. Quizás después de revisar la propuesta con los demás evaluadores estemos en condiciones de hacer una recomendación. Les podríamos solicitar que reformulen el pedido detallando claramente el propósito, que sean más claros al describir la necesidad, el impacto que tendría en la comunidad, que puntualicen el programa de actividades, que detallen los recursos propios y requeridos y lo acompañen con un presupuesto justificado y, finalmente que demuestren el compromiso e idoneidad de las personas que lo coordinarán y llevarán a cabo."

8. Punteo final

Repasamos los conceptos y puntos a completar en cada una de las etapas de la preparación de una propuesta.

El mensaje central de este libro es que una propuesta exitosa no depende sólo de la suerte, tampoco se basa sobre la intuición pura. Por el contrario, es el fruto de trabajo, esfuerzo, reflexión, análisis y empeño para diseñar un plan que resulte convincente. Si bien su propuesta escrita es sólo uno de los elementos de una solicitud, es la herramienta que mejor puede apoyar su capacidad artística.

La evaluación para un subsidio o una beca es un proceso complejo. Para que su propuesta sea una herramienta eficaz, es necesario conocer este proceso en detalle. Por eso hemos puesto mucho hincapié en examinar las preguntas que se plantean los evaluadores cuando examinan las propuestas. También analizamos los criterios más usados dentro de la agencias dedicadas a las artes, como también la forma en que trabajan los evaluadores. De esa manera ustedes, como aspirantes, pueden planificar y anticipar cómo otras personas juzgarán su presentación.

Cada candidato debería conocer en profundidad los alcances de la idea central de su propuesta. También las dificultades que deberán sortear para poder concretarla. Hemos explorado cómo identificar todos los factores que pueden afectar el proyecto. Mediante este tipo de planificación podrán ustedes controlar el desarrollo de la idea, logrando una presentación sólida de su propuesta.

La base de toda propuesta exitosa es un plan estratégico. A lo largo del texto hemos sugerido el siguiente plan de trabajo al iniciar la preparación de una propuesta:

- Examinar la misión, metas y objetivos de la agencia ofertante
- Analizar los objetivos de su programa de subsidios
- Reflexionar sobre su condición actual como artista, sus capacidades y las metas que se propone a corto y mediano plazo
- Cerciorar en qué medida sus necesidades responden al programa del concurso
- Investigar el proceso de evaluación: cuáles son las etapas, el perfil de los evaluadores, los criterios y métodos que emplearán
- Armar una estrategia para controlar su presentación y que asegure comunicar bien su propuesta.

En esta etapa de preparación deben ser concientes que se inicia un proceso de comunicación, en el cual ustedes son una pieza del diálogo que se establece. Deben estar atentos al contexto dentro del cual ustedes formulan su propuesta de trabajo. Sólo así podrán lograr una comunicación más estrecha con los evaluadores, ya sea en el ámbito de concursos académicos o al establecer asociaciones estratégicas con empresas y organismos comunitarios.

Sigue a esto la etapa de redacción de su propuesta. Hemos enfatizado la importancia de armar una secuencia lógica en la presentación. Esto es, ofrecer al lector propósitos claramente definidos, una ordenación en los pasos a seguir y un vínculo entre las acciones con los resultados previstos. Esto sienta las bases para que el lector comprenda cómo planificaron la ayuda necesaria, cuáles son sus resultados esperados y el impacto que quieren lograr en la comunidad. Quedará claro a dónde quieren llegar con su trabajo y los evaluadores podrán pronosticar las consecuencias potenciales de su propuesta. Su recomendación final seguramente tomará los argumentos y parámetros concretos ofrecidos por los mismos candidatos.

Para la presentación escrita hemos sugerido que sigan el siguiente esquema:

La estructura de la propuesta:
- Presentar el propósito, las metas, los objetivos y el impacto anticipado en la comunidad
- Explayarse sobre el programa: el plan de acción y las tareas previstas (cómo, cuándo, dónde, por qué)
- Detallar los recursos necesarios: el equipo de personas y los materiales
- Predecir los resultados que esperan obtener
- Ofrecer un programa de autoevaluación: la forma de medir la marcha del proyecto y expresar los resultados

La narrativa:
Destacar su rol como autor de la idea y el aporte original de la propuesta

El plan de acción:
Describir un cronograma de las actividades

El presupuesto:
- Incluir una lista de costos, ingresos y egresos, los recursos humanos y materiales
- Presentar una narrativa que describa, justifique y explique los costos solicitados y los disponibles

Recuerden que su meta general debe ser informar al evaluador. Usen todos los medios disponibles para ser claros al expresar su mensaje, detallistas al describir la ejecución de su plan de acción y contundentes al defender su propuesta. Con la práctica continua en presentar propuestas, los conceptos o indicaciones que sugerimos en este libro pronto se convertirán para ustedes en algo habitual. Es entonces que podrán sentirse confiados armando propuestas y pedidos de apoyo.

Tanto esta publicación como los *Encuentros regionales de análisis de gestión cultural para artistas* en 2004 -a los que sirve de guía- han sido posibles gracias al apoyo de:

Fundación DOEN de Holanda.

Ministerio de Relaciones Exteriores Holandés/Cooperación para el Desarrollo y RAIN Artists' Initiatives Network, de la cual Trama es miembro.

Fundación Espigas de Argentina.

