

UF1423: Recursos de la programación cultural

Elaborado por: María Dolores Giraldo Aguilar

Edición: 5.0

EDITORIAL ELEARNING S.L.

ISBN: 978-84-16492-04-6

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España - Printed in Spain

Presentación

Identificación de la Unidad Formativa

Bienvenido a la Unidad Formativa **UF1423: Recursos de la programación cultural**. Esta Unidad Formativa pertenece al **Módulo Formativo MF1431_3: Programaciones culturales** que forma parte del Certificado de Profesionalidad **SSCB0110: Dinamización, programación y desarrollo de acciones culturales**, de la familia de **Servicios socioculturales y a la comunidad**.

Presentación de los contenidos

La finalidad de esta Unidad Formativa es enseñar al alumno a distribuir funciones entre el personal a su cargo en el espacio cultural para la asignación de trabajos relacionados con el desarrollo de eventos culturales.

Para ello, se estudiarán los recursos organizativos y los recursos humanos y financieros.

Objetivos de la Unidad Formativa

Al finalizar esta Unidad Formativa aprenderás a:

- Aplicar técnicas de organización para el desarrollo de eventos culturales.

Área: servicios socioculturales y a la comunidad

Índice

UD1. Recursos organizativos

1.1.	Técnicas de organización para el desarrollo de eventos culturales....	9
1.2.	Técnicas de organización de las distintas funciones relacionadas con la puesta en marcha y finalización del evento cultural...	28
1.3.	Técnicas de recogida de información	45
1.4.	Elaboración de plantillas para la organización del evento cultural donde se desglosen y planifiquen las funciones requeridas ..	80
1.5.	Aplicación de los diferentes instrumentos para recopilar la información.....	98
	1.5.1. Plantillas de trabajo y control	100
	1.5.2. Cuadernos de ruta y de incidencias	111
	1.5.3. Otros instrumentos significativos	124
1.6.	Técnicas de elaboración.....	156
	1.6.1. Cronogramas de actividades culturales	159
	1.6.2. Inventarios	173
	1.6.3. Relaciones de infraestructuras de espacios culturales ...	191

UD2. Recursos humanos y financieros

- 2.1. Elementos que conforman la gestión de recursos humanos 219
- 2.2. Mecanismos de colaboración con responsables de cultura..... 285
- 2.3. Procedimientos para el diseño de presupuestos públicos:
conocimiento, aplicación y bases de ejecución 297
- 2.4. Sistemas de gestión y organización de los recursos disponi-
bles para optimizar los costes..... 313

Glosario 327

Soluciones 329



UD1

Recursos organizativos

- 1.1. Técnicas de organización para el desarrollo de eventos culturales
- 1.2. Técnicas de organización de las distintas funciones relacionadas con la puesta en marcha y finalización del evento cultural.
- 1.3. Técnicas de recogida de información
- 1.4. Elaboración de plantillas para la organización del evento cultural donde se desglosen y planifiquen las funciones requeridas
- 1.5. Aplicación de los diferentes instrumentos para recopilar la información
 - 1.5.1. Plantillas de trabajo y control
 - 1.5.2. Cuadernos de ruta y de incidencias
 - 1.5.3. Otros instrumentos significativos
- 1.6. Técnicas de elaboración
 - 1.6.1. Cronogramas de actividades culturales
 - 1.6.2. Inventarios
 - 1.6.3. Relaciones de infraestructuras de espacios culturales

1.1. Técnicas de organización para el desarrollo de eventos culturales

Un evento cultural es el resultado de poner en marcha un proyecto cultural, y su objetivo es crear una imagen positiva y fortalecer la identidad de un entorno cultural concreto.

Sabiendo esto, ejemplos de eventos culturales pueden ser:

- Conciertos.
- Festividades.
- Obras de teatro.
- Cabalgatas y procesiones.
- Banquetes.
- Exposiciones.



Siempre que el origen del evento sea de carácter ilustrativo, se tratará de un evento cultural.

Todo evento cultural requiere una correcta organización en el proyecto. Antes de la puesta en marcha, deben llevarse a cabo una serie de técnicas que favorecerán la implantación de la acción cultural prevista.

Las técnicas organizativas más destacadas en el desarrollo de un evento cultural son:

- La matriz de marco lógico.
- Planificación estratégica.
- Planificación por objetivos.
- Cronogramas.

En el marco de los eventos culturales, la organización es un punto clave. Se entiende por organizar en el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:



Definición

“Establecer o reformar algo para lograr un fin, coordinando las personas y los medios adecuados”.

El desarrollo de un evento cultural está compuesto por varios medios y personal que forma parte del evento, por tanto, se necesita establecer un orden lógico que simplifique las acciones y conseguir de esta manera resultados positivos.

Con la organización se consigue construir la estructura de las relaciones en un grupo. Dichas relaciones, una vez sistematizadas, servirán y serán base para la realización de la acción cultural.

En el desarrollo de la organización deberán fijarse las acciones, funciones y roles del grupo en acción. Una correcta organización indicará los diferentes roles y las acciones que conlleva, independientemente de cada individuo. El individuo es variable, el rol o puesto es un fijo, al igual que las acciones y funciones.

Existen una serie de componentes organizativos de interés:

- Estructura:

Organizarse significa seguir un orden lógico y correlativo en las diferentes acciones, roles y funciones para la consecución del objetivo marcado.

- Sistematización:

Una coordinación racional que facilite el cometido y aumente la eficiencia.

- Agrupación de acciones:

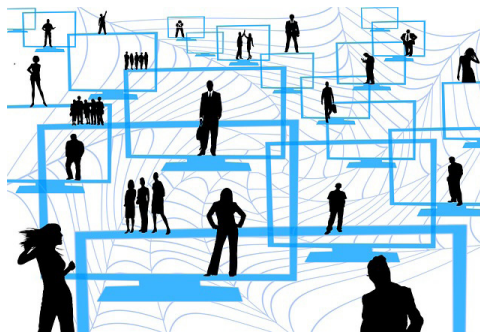
Siempre es posible realizar una agrupación, división y asignación de acciones para mejorar el desarrollo funcional.

- Simplificación de acciones:

Acordar métodos más sencillos y que faciliten el proceso.

En cuanto a las ventajas que ofrece la correcta organización en un evento cultural son:

- Es flexible y puede aplicarse a cualquier tipo de actividad.
- Se trata de algo continuo. La organización es un proceso, no una meta, por tanto, no puede decirse que “se ha terminado de organizar”, y esto es debido al constante movimiento y cambios que sufre cualquier actividad que se esté llevando a cabo. Mientras una acción esté en marcha, la organización de la misma también lo estará.
- Aporta diversos métodos para que la ejecución de las acciones sea eficaz, haciéndolo, además, con el esfuerzo mínimo.
- Evita la ineptitud, lo que favorece la eficiencia y el desarrollo productivo.
- Reduce esfuerzos, ya que quedan correctamente delimitados funciones, roles y acciones que se llevarán a cabo.



A la hora de desarrollar un evento cultural, en primer lugar, hay que recopilar información de la realidad en la que se quiere realizar el evento cultural. Existe una gran diversidad conceptual y metodológica en la gestión de eventos culturales. Para llevar a cabo un evento cultural, hay que tener en cuenta el contexto específico, que nos llevará a determinar las necesidades en cada caso.

Conocer el contexto ayudará a la puesta en acción. La información más relevante para realizar una acción cultural es:

- Condiciones de vida del entorno.
- Información de referencia inicial.
- Especificidad del colectivo destinatario.
- Realidad sectorial.
- Interrelación de sus dimensiones.



Una correcta interacción con el entorno de actuación permitirá obtener la información necesaria para llevar a cabo las transformaciones y mejoras en el mismo.

A continuación se llevará a cabo un diagnóstico de necesidades. Todo evento cultural nace a raíz de una necesidad, una carencia o exigencia. Esta técnica permite comprobar cuál es la situación actual y dónde se debe actuar.

El diagnóstico servirá para centrar el proyecto, definiendo beneficiarios, contexto de actuación, programación, prioridades, etc.

Se trata de la base en el desarrollo de un proyecto cultural, y, por tanto, es muy importante realizar una correcta identificación de necesidades, ya que orientará las acciones posteriores.

Es una técnica que ofrece las siguientes ventajas:

- Ahorra tiempo y esfuerzo en la planificación.
- Facilita el correcto uso de los recursos.

- Ofrece un enfoque objetivo.
- Ofrece una información orientadora, organizada y de utilidad.

Se pueden distinguir cuatro tipos de necesidades:

- **Normativas:**

Son las necesidades fijadas a través del criterio del experto. Se trata de una necesidad nacida del enjuiciamiento de un profesional del campo estudiado. Por ejemplo, en el terreno cultural, un experto podría ser un gestor de proyectos culturales, un experto en patrimonio, un organizador de eventos culturales o cualquier persona próxima al entorno cultural.

Estas necesidades surgen partiendo de referencias previas como el conocimiento científico, normativa o estándares técnicos. El método más utilizado para evaluar este tipo de necesidades es la entrevista en profundidad. Se trata por ello de un tipo de necesidad que requiere poco coste económico y temporal.

- **Percibidas:**

Son aquellas necesidades basadas en la opinión de los miembros de la entidad. Esto quiere decir que la necesidad está basada en la percepción de la comunidad. Por ello, pueden detectarse a través de encuestas, entrevistas o grupos de discusión.

El objetivo es conocer la opinión general del grupo encuestado y cómo de representativos son las necesidades o problemas por los que se pregunta. También resulta interesante saber si existe consenso de opiniones.



– **Expresadas:**

Estas necesidades se basan en la demanda de servicios. Por ejemplo, si se agotan las entradas de un concierto de flamenco el mismo día que salen a la venta, indica que existe un gran reclamo a este tipo de eventos culturales, y que hay que realizarlos en un complejo mayor, o aumentar el número de sesiones.

Por ello este tipo de necesidades es de gran utilidad a la hora de planificar un evento cultural teniendo en cuenta datos reales y perceptibles. Además de asignar medios a corto plazo, localizar servicios poco demandados o coordinar de manera precisa los programas disponibles.

– **Comparadas:**

Necesidades que surgen a raíz de comparar los resultados de un área con los de otra afín, es decir, se detectan las necesidades de un grupo comparando el resultado de los indicadores de un grupo equivalente.

Este tipo de necesidades atienden a un criterio de carácter pragmático para orientar la evaluación. Este tipo de necesidades pueden ser de gran utilidad siempre que los grupos comparados sean equivalentes.



Cada evento es totalmente diferente y pueden detectarse cualquiera de las necesidades mencionadas, procurando siempre analizar aquellas que puedan servir de mayor ayuda en cada caso.

Matriz de marco lógico



Es una técnica de organización que consiste en examinar el cumplimiento de un programa en cada una de sus etapas.

La Matriz de marco lógico muestra de manera sistemática y lógica los objetivos y metas de un programa, además de las relaciones de causa y consecuencia.

Sirve para evaluar la consecución de objetivos y concretar los factores externos al programa y que son influyentes en su desarrollo.

Enunciado del objetivo	Indicadores verificables	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Propósito			
Componentes			
Actividades			

- Fin: descripción del programa, a cómo contribuye a la satisfacción de una necesidad diagnosticada en la acción.
- Propósito: se trata de el resultado que se busca en el público objetivo y utilizando para ello los medios de los que se dispone. Se trata de una hipótesis sobre el beneficio esperado, contribución específica a la resolución de la necesidad diagnosticada.
- Componentes: medios de los que dispone un programa para cumplir el propósito del evento. No se trata de una etapa en el proceso de producción del medio. Debe reflejarse como acción finalizada, por ejemplo, material comprado, sistemas instalados...
- Actividades: acciones o tareas que deben realizarse para el logro de cada componente del programa. Deben expresarse en orden cronológico y de manera secuencial para cada uno de los componentes. Además, deberán estar agrupadas por componente.
- Indicadores verificables: instrumento que aporta información cuantitativa de los logros alcanzados en el programa. Establece una relación entre dos variables o más, que comparada con hechos anteriores, permite hacer una evaluación del desempeño.

Cada indicador debe expresar lo siguiente:

- Nombre del indicador: identifica al indicador y lo que va a medir.
 - Fórmula de cálculo: expresión matemática que sirve para comparar hechos anteriores.
 - Dimensión: foco de la gestión medido por el indicador. Puede tratarse de eficacia, eficiencia, economía o calidad.
 - Ámbito de control: medición en diferentes momentos del programa.
- Medios de verificación: fuentes de información que se han utilizado en los indicadores. Puede tratarse de publicaciones, observaciones, encuestas, registros...
 - Supuestos: condiciones óptimas que deben darse para el logro de objetivos en la acción. Hay que clasificar los supuestos que sean factibles descartando aquellos menos razonables de suceder.

En los supuestos que sea posible, deberán elaborarse y cuantificarse los indicadores que posibiliten la realización de los mismos para poder hacer un seguimiento.

La Matriz de marco lógico obtiene un diseño coherente cuando se cumple la lógica horizontal y vertical.

- Lógica horizontal: basada en el principio de correspondencia, vincula cada nivel de objetivo (como pueden ser el fin, propósito, componentes y actividades) con la medición del éxito (que serían los indicadores y medios de verificación) y a los supuestos.
- Lógica vertical: tiene en cuenta las relaciones de causa y efecto entre los niveles de objetivo:
 - Si se llevan a cabo las actividades, se generan los componentes, siempre que los supuestos sean corroborados en la realidad. Las actividades, junto con los supuestos, llevan al éxito de la acción programada.
 - Si se realizan componentes y supuestos, se logra el propósito, ya que son los que firman las condiciones para lograrlo.
 - Si se alcanza el propósito y se confirman los supuestos, se alcanzará el fin, ya que son los que detallan las condiciones necesarias para lograrlo.

La planificación estratégica



Definición

Se denomina **planificación estratégica** a la programación sistemática que sirve para satisfacer uno o varios objetivos dentro de un proyecto.

La planificación estratégica es vital a la hora de realizar una acción cultural, puesto que los propósitos, objetivos y funciones son los que orientan la acción y a las personas involucradas en ella para conseguir las metas fijadas. Los objetivos es lo que se plantea y la meta hacia la que se quiere llegar. La función de la planificación estratégica es el cómo se cumplirán esos objetivos.



Sabías que

El objetivo principal de todo evento cultural es el fomento y desarrollo de la cultura.

Los pasos a seguir a la hora de realizar una planificación:

- Visión: ¿qué es lo que se pretende?
- Misión y valores: ¿cuál es el propósito?
- Análisis externo: ¿qué influye desde fuera?
- Análisis interno: ¿qué influye desde dentro?
- Objetivos generales: ¿a dónde se quiere llegar?
- Estrategias: diseño, selección y evaluación de estrategias
- Diseño del plan estratégico:

Para llevar a cabo el último punto, es necesario que estén definidos:

- Las acciones que se llevarán a cabo.
- El tiempo en el que se ejecutarán.
- Qué se necesita
- Quién llevará a cabo cada acción.
- Coste de las acciones culturales.

Un correcta planificación estratégica es capaz de:

- Alcanzar los objetivos marcados.
- Tener una correcta cohesión entre el entorno y los recursos de la organización.
- Ser factible y coherente.
- Aportar una ventaja competitiva, es decir, perdurable en el tiempo y exclusiva.
- Ser flexible y dinámica.
- Ser medible, sobre todo su efectividad.
- Anticiparse a lo que la sociedad necesita.

Dentro de la planificación estratégica, la creatividad es un factor muy importante. Cuando una entidad consigue que su plan de acción sobresalga del resto de entidades competidoras, tiene asegurado el éxito. En la gestión de eventos culturales es muy importante el éxito y la recomendación del público, ya que con ello se consigue el fomento y desarrollo cultural.



En ocasiones, la planificación no consigue el éxito deseado. Esto puede suceder porque la estrategia no sea apropiada, o porque la implementación sea escasa.

Una estrategia inapropiada puede deberse a:

- Incorrecta recogida de datos, por tanto, la información obtenida no es correcta.
- No se han detectado las necesidades correctamente.
- No pueden conseguirse los objetivos marcados, ya que son inviables.
- Mala gestión de recursos.

Por otro lado, una implementación escasa puede traducirse en:

- Sobrevalorar los recursos, personal o financiación.
- Mala coordinación.
- No se sigue el plan establecido.

Una manera eficaz de realizar un diagnóstico correcto en la planificación estratégica es el análisis DAFO.

El análisis DAFO es un método sencillo y eficaz de analizar la situación del plan y la entidad que lo gestiona, ya que analiza factores como las amenazas y oportunidades externas al plan, y las fortalezas y limitaciones internas a la entidad. Se trata de una herramienta ideal para elaborar diferentes opciones de planificación estratégica y con ello alcanzar el objetivo deseado.



Algunos autores lo denominan FODA, o en inglés, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

Su representación gráfica es la siguiente:

DAFO	Análisis interno	Análisis externo
Puntos débiles	Debilidades	Amenazas
Puntos fuertes	Fortalezas	Oportunidades

Los componentes de la matriz son los siguientes:

- Debilidades: las debilidades son los aspectos que limitan o reducen el desarrollo del plan estratégico, suponen una amenaza para la organización y deben controlarse y superarse. Algunos ejemplos de debilidades son una mala planificación estratégica, atraso en el desarrollo, no tener financiación, problemas operativos, instalaciones obsoletas...
- Amenazas: factor del entorno que puede perjudicar la implantación estratégica, reducir su efectividad o producir riesgos en el plan estratégico marcado. Algunas amenazas serían la entrada de nuevos competidores, incremento de ventas alternativas al producto ofertado, un crecimiento pausado del mercado, cambios en el consumidor, cambios demográficos adversos...
- Fortalezas: ventajas competitivas que sirven de apoyo y son beneficiosos. Puede tratarse de recursos, capacidades, puestos alcanzados... Algunos ejemplos de fortalezas internas serían las capacidades, habilidades, recursos tecnológicos, ventajas en los costes, innovación del producto, tener buena imagen ante el consumidor, flexibilidad organizativa...
- Oportunidades: cualquier ventaja competitiva o posibilidad externa que pueda favorecer a la organización. Algunos ejemplos de oportunidades serían la aparición de nuevos mercados, la atención a grupos adicionales, ampliación de cartera de productos, crecimiento del mercado...

En la matriz se identifican dos columnas, que corresponden al análisis interno y externo.

- En el análisis interno se basa en los objetivos previstos por la empresa, ya sean éxitos o fracasos conseguidos. Se trata de un análisis de la empresa, por tanto, es autocrítico y evaluativo.