

GUÍA DE GESTIÓN CULTURAL EN SITIOS DE MEMORIA // 1. GESTIÓN CULTURAL



Ministro Presidente: Ernesto Ottone Ramírez

Subdirectora Nacional: Ana Tironi Barrios

Jefe del Departamento de Ciudadanía Cultural: Moira Delano Urrutia

GESTIÓN CULTURAL EN SITIOS DE MEMORIA

Publicación a cargo de

Francia Jamett Pizarro (CNCA)

Edición

Loreto López G.

Colaboración en contenidos

Marianela Riquelme (CNCA)

Dirección editorial y corrección de textos

Aldo Guajardo Salinas (CNCA)

Dirección de arte

Soledad Poirot Oliva (CNCA)

Diseño y diagramación

María de los Ángeles Vargas

© Consejo Nacional de la Cultura
y las Artes

ISBN (papel): 978-956-352-282-2

ISBN (pdf): 978-956-352-283-9

www.cultura.gob.cl

Se autoriza la reproducción parcial
citando la fuente correspondiente.
Prohibida su venta.

Se terminó de imprimir en el mes de
febrero del año 2018 en los talleres
de Salesianos S.A., en la ciudad de
Santiago (Chile).

Se imprimieron 500 ejemplares.

GUÍA DE GESTIÓN CULTURAL EN SITIOS DE MEMORIA

// 1. GESTIÓN CULTURAL

Construir líneas de acción, para la integración del enfoque de derechos humanos en las políticas públicas desarrolladas institucionalmente, es un lineamiento prioritario para el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. Más aún en perspectivas de la implementación del próximo Ministerio de Las Culturas, las Artes y el Patrimonio.

Un objetivo que en la actualidad llevamos adelante a través de la Unidad de Memoria y Derechos Humanos, cuyo accionar busca proporcionar un marco conceptual basado en el reconocimiento de las personas como titulares de derechos y agentes de cambios, en búsqueda del fortalecimiento de las capacidades de gestión cultural de sitios y espacios de memoria.

En ese contexto, emerge la *Guía de gestión cultural en sitios de memoria*, un material pedagógico destinado al amplio espectro de instituciones y agrupaciones ligadas a la defensa y educación en torno a los derechos humanos y a la preservación de la memoria histórica, que busca favorecer una gestión efectiva del trabajo que realizan las comunidades de memoria, asumiendo el rol público que le compete al Consejo Nacional de la Cultura y las Artes en la promoción valórica de los derechos humanos.

Este documento se constituye a partir del trabajo conjunto con un grupo de organizaciones indispensables para el trabajo de la Unidad de Memoria y Derechos Humanos, especialmente durante los dos ciclos formativos que se desarrollaron durante los años 2016 y 2017, instancias de transferencia de herramientas conceptuales y metodológicas de gestión sumamente valiosas, que potencian las capacidades instaladas desde los conocimientos acumulados por las agrupaciones.

La guía está compuesta por cuatro cuadernillos temáticos que abordan la gestión cultural, la gestión patrimonial, la construcción de archivos y la planificación estratégica desde la sistematización del trabajo en los ciclos formativos y desde las experiencias de gestión de las organizaciones de los sitios de memoria. Además, los contenidos fueron elaborados, revisados y validados por profesionales con experticia en el ámbito de la gestión pública, entregando a este material pedagógico, valores de pertinencia y relevancia para garantizar la producción de herramientas educativas de calidad.

Esperamos que este material contribuya efectivamente al desarrollo y proliferación de las organizaciones involucradas, aportando al rescate de la memoria histórica y a la defensa de los derechos humanos en Chile.

Ernesto Ottone Ramírez
Ministro Presidente
Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

La dignidad humana es el valor básico fundamento de los derechos humanos, su afirmación, protección y promoción constituye garantía para un desarrollo pleno de seres humanos y comunidades. Los sitios de memoria, definidos como aquellos lugares donde se cometieron crímenes de lesa humanidad, que han sido señalados, recuperados y gestionados desde los esfuerzos y compromiso de sobrevivientes y familiares. Estos espacios se han legitimado socialmente activando prácticas artísticas y culturales, cuyos contenidos favorecen la construcción de una conciencia crítica para las garantías de no repetición, basado en el ideario del Nunca Más, estableciendo un vínculo entre los sentidos y narrativas del pasado con el presente y futuro.

En este sentido, desarrollan acciones de investigación, difusión, educación, formación construcción de archivos y la puesta en valor del patrimonio, acumulando un acervo conceptual, ético y político invaluable en la constitución de las políticas de memoria del país.

La Unidad de Memoria y Derechos Humanos, asumiendo el desafío institucional de contribuir con herramientas de gestión cultural para sitios de memoria y favorecer la apropiación de estos espacios y valores por la comunidad, implementó procesos de formación con las agrupaciones de derechos humanos con enfoque participativo, consensuando contenidos y metodologías de las diversas temáticas abordadas en la presente Guía de Gestión Cultural en Sitios de Memoria.

El apoyo especializado de cada temática fue aportado por especialistas del Archivo Nacional, del Consejo de Monumentos Nacionales y el Consejo de la Cultura y las Artes, fortaleciendo la articulación intersectorial para la construcción de políticas públicas de memoria y derechos humanos con miradas integradoras. También contamos con la valiosa colaboración técnica de profesionales con validada experticia en este ámbito; agradecemos, especialmente, a la antropóloga Loreto López.

Finalmente, a nombre del equipo de la Unidad de Memoria y Derechos Humanos del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, agradecemos la confianza, la generosidad y apertura de los testimonios, historias, aciertos, tensiones y aprendizajes de las y los participantes de todo Chile, que constituyen el alma de este material pedagógico, cuyo propósito es la difusión y transmisión a nuevas generaciones.

Francia Jamett Pizarro

Unidad de Memoria y Derechos Humanos

Departamento de Ciudadanía Cultural

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes

// ÍNDICE

GESTIÓN CULTURAL

1. Gestión cultural desde el Estado // 12
2. La gestión cultural en y para sitios de memoria // 13
3. Asociatividad y participación // 15
4. Las dimensiones de la gestión cultural // 17
5. Proceso de gestión cultural // 18
6. Ámbitos operativos de la gestión cultural // 20
7. Articulación e interacción de distintos actores y niveles
del medio // 21
8. El proyecto cultural // 24
9. Financiamiento // 27
- Referencias // 31
- Anexo: Producción artística en el barrio // 35

// INTRODUCCIÓN

En los últimos 27 años Chile ha experimentado un creciente proceso de memorialización, caracterizado por el levantamiento de monumentos y memoriales en recuerdo y homenaje a las víctimas de violaciones a los derechos humanos perpetradas por la dictadura cívico-militar (1973-1990), el desarrollo de un calendario conmemorativo de fechas emblemáticas para la defensa de los derechos humanos en nuestro país y alrededor del mundo, y la construcción de sitios de memoria a partir de la recuperación de recintos de detención y tortura.

Desde estas acciones, la memoria del pasado de violencia emerge como un elemento central, a partir de la cual se construye una visión particular sobre el pasado y su relación con las condiciones del presente.

El creciente y sostenido quehacer de la sociedad civil en el proceso de memorialización se ha manifestado en la presencia de organizaciones y agrupaciones cuya labor ha dado origen a diversos espacios (monumentos y memoriales, exrecintos de detención recuperados, rutas, casas, museos y archivos) por medio de los cuales se consolidan y comunican las memorias y se promueven los derechos humanos. Además de impulsar este proceso, los colectivos han buscado formas de dar continuidad y sostenibilidad a las acciones que despliegan, estableciendo para ello alianzas colaborativas entre sí, al tiempo que buscan el apoyo del Estado y otros actores de la sociedad.

En este contexto, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes ha reconocido la importancia de la memoria y los derechos humanos en sus lineamientos, al integrarlos en los valores y principios de la Política Cultural 2011-2016, donde se destaca “El rescate de la memoria histórica y el diálogo intercultural como motor de identidad” y “La defensa de los derechos humanos y el respeto por las minorías” (CNCA, 2011). Bajo estas orientaciones, la Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos de la institución ha desarrollado un Programa de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memorias, refrendando así las obligaciones del Estado en cuanto a la reparación simbólica a las víctimas de crímenes de lesa humanidad, articulando la institucionalidad cultural del país con organizaciones dedicadas a la preservación de la memoria histórica y la promoción de los derechos humanos.

El programa es una de las acciones por medio de las cuales el CNCA se ha propuesto contribuir al fortalecimiento de las capacidades de gestión cultural de sitios y espacios de memoria de estos actores culturales, mediante la vinculación directa con estas organizaciones, generando un acercamiento a las ofertas de instrumentos de políticas públicas del CNCA, que apoyen la proyección y sustentabilidad de agrupaciones y colectivos.

Durante el año 2017 se desarrolló el Segundo Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memorias, el que tuvo por objetivo “Favorecer procesos formativos en gestión cultural que contribuyan con los procesos de recuperación, difusión de la memoria histórica y la promoción de una cultura de derechos humanos en sitios de memorias, a través de herramientas conceptuales y metodológicas para el desarrollo de una gestión cultural acorde a las identidades, trayectorias, principios y propósitos de los Sitios de Memoria, especialmente en relación con dimensiones de gestión cultural, patrimonio y planificación.” (CNCA, 2017).

Este segundo ciclo incluyó cuatro unidades temáticas:

> **Construcción de archivos en sitios de memoria.**

> **Gestión patrimonial de sitios de memoria.**

> **Herramientas de gestión cultural.**

> **Planificación estratégica.**

En el presente Cuaderno se recogen contenidos desarrollados para la unidad dedicada a las herramientas de gestión cultural,¹ la que tuvo como objetivo general:

- * Aportar al reconocimiento de conceptos y herramientas básicas que permitan la implementación de la gestión cultural con los objetivos de difusión, promoción, financiamiento, permanencia y administración de sitios/espacios de memoria.

Y como objetivos específicos:

- * Identificar conceptos clave de la gestión cultura y la importancia de las herramientas que este ámbito ofrece para identificar, administrar, difundir, promover y convocar, como las funciones más relevantes dentro de las acciones de desarrollo de los sitios de memoria
- * Identificar conceptos y ámbitos relevantes del proyecto cultural como instrumento de gestión cultural para aportar al desarrollo de los sitios de memoria.

Además, incluye ejercicios que permiten trabajar con los conceptos y procedimientos propuestos para esta unidad.

1. Impartida por Marianela Riquelme, profesional del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.





Taller de Arpilleras de Resistencia, Valparaíso.

// 1. GESTIÓN CULTURAL DESDE EL ESTADO

Desde el retorno a la democracia el Estado ha aportado un conjunto de definiciones de política cultural para el país, a través de distintos períodos e instituciones, en el marco de las cuales durante el último período de gobierno, al interior del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, se constituyó la Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos.

En estas definiciones el Estado ha considerado:

- * A la comunidad como contraparte.
- * A los agentes y gestores culturales como mediadores, facilitadores y articuladores entre las manifestaciones del arte y la cultura y la estructura institucional.

La gestión cultural como herramienta, ha estado presente desde las primeras definiciones de política cultural en el marco de la institucionalidad vigente para cada época:

- * División de Extensión Cultural (1989-2003): programas, talleres, laboratorios, publicaciones.
- * CNCA 2004-2009: adicionalmente a lo que ya se estaba implementando, se definió la creación de un área específica de gestión cultural dedicada a la gestión cultural municipal.
- * CNCA 2010-2017: la gestión cultural se transversaliza a todas las áreas y departamentos del servicio e, independientemente, del segmento al que se enfoque la política como, por ejemplo, estudiantes, artistas agentes y culturales o comunidad local, se establecen como acciones la formación en esta área —reforzando particularmente la formación permanente para agentes culturales y organizaciones culturales comunitarias—; la generación de planes de gestión de centros culturales y planes municipales de cultura —como una forma de contribuir a la profesionalización de la actividad—; y, sobre todo, el estímulo a la comunidad para, a partir de la participación, se haga parte de la definición e implementación de política culturales que la afecten.

En particular, el rol del Estado en la gestión cultural de sitios de memoria se ha perfilado a través de la creación de la Unidad de Memoria y Derechos Humanos del CNCA, respondiendo a los compromisos públicos en esta materia. Para el último período estos compromisos quedaron expresados en el programa de gobierno de la presidenta Bachelet:

* “Apoyaremos el mantenimiento de las instituciones de la sociedad civil de defensa y promoción de los derechos de las víctimas de los Crímenes de la Dictadura, especialmente de las que poseen una trayectoria histórica y simbólica en la materia” (Bachelet, 2013, p. 18).

* “Desarrollaremos una política de recuperación de los sitios de memoria histórica donde se violaron los derechos humanos, velando por su mantención básica y permanente. Desarrollaremos una estrategia específica para vincular a los sitios de memoria histórica con las nuevas generaciones” (Bachelet, 2013, p. 165)

* Y, en específico, el CNCA, se propuso que los espacios, memoriales y/o sitio de memoria gestionados por las agrupaciones de Derechos Humanos ligadas a los crímenes de lesa humanidad ocurridos en dictadura militar, sean apropiados por la comunidad mediante la contribución de herramientas de gestión cultural (CNCA, 2016)

// 2. LA GESTIÓN CULTURAL EN Y PARA SITIOS DE MEMORIA

La gestión cultural en y para sitios de memoria puede entenderse como un ámbito específico y emergente, en el que las expresiones de la cultura, a través de manifestaciones del arte, se ponen al servicio de las funciones y objetivos de los sitios y espacios de memoria.

En este campo, entonces, la gestión cultural constituye un conjunto de estrategias útiles que disponen de herramientas diversas para facilitar el acceso y comprensión de los valores asociados a los sitios de memoria, en sus dimensiones históricas, materiales, estéticas y simbólicas. Para ello es imprescindible que la gestión cultural se desarrolle en concordancia con los principios éticos y políticos que los sitios han definido para su acción en la sociedad y con los fines a los que buscan contribuir, en los contextos en los que se insertan.

En los sitios de memoria vinculados a la memoria de la violencia política desplegada por la dictadura cívico-militar chilena (1973-1990), la gestión cultural se basa en una conceptualización de la cultura en un doble sentido. Por una parte, entendida como un conjunto de valores y prácticas que se espera promover al interior de la sociedad para incorporar el respeto a los derechos humanos; y por otra, como un conjunto de expresiones estético-simbólicas por medio de las cuales sea posible fortalecer esa cultura de los derechos humanos.

La memoria asociada a cada sitio, en tanto práctica social de recuerdo personal y colectivo, será la orientación y materia fundamental para la gestión cultural, pues en ella se expresa la particular aproximación que cada espacio propone hacia el pasado y a la relación de este con las circunstancias del presente.

Los sitios de memoria son escenario de múltiples acciones, entre ellas, actividades artísticas y conmemorativas. En su conjunto, estas actividades pueden entenderse como mecanismos que, mediante sus lenguajes particulares, posibilitan la elaboración y la reconstrucción de la experiencia y, por tanto, aportan desde el punto de vista de la reparación simbólica. A la vez, estas acciones artísticas culturales, han sido utilizadas para la marcación y recuperación de espacios de detención, tortura y exterminio, para su posterior gestión y transformación en sitios de memoria.

En el contexto de la realización de actividades culturales abiertas a la comunidad con el objetivo de conmemorar, reparar, transmitir la memoria del lugar y promover una cultura de respeto de los derechos humanos, la gestión cultural en un sitio de memoria enfrenta el desafío de la mediación entre los públicos y memorias vinculadas a ese espacio. De esta forma, se concibe a partir del contexto específico en la cual se desarrolla, abarcando lo social, lo cultural, lo institucional, lo nacional e internacional, entendiéndola como un espacio de negociación que busca ciertos fines, para lo cual se consideran principios como los derechos humanos, la justicia, la solidaridad, el reconocimiento, la reparación, la reconciliación, la memoria, la historia, la empatía.

También como elementos de contexto y antecedentes centrales para la gestión cultural, es preciso considerar el ámbito de los derechos culturales, el territorio cultural y la identidad cultural.

Derechos culturales: en el marco de la Declaración Universal de Derechos Humanos, los derechos culturales se enfocan en el disfrute de la cultura y de sus componentes en condiciones de igualdad, dignidad humana y no discriminación.

***Territorio cultural:** conjunto de relaciones sociales que dan origen y, a la vez, expresan una identidad y un sentido compartido entre actores distintos que coexisten en un espacio geográfico.

***Identidad cultural:** es la apropiación distintiva de ciertos repertorios culturales que se encuentran en el seno de las sociedades y que permiten la construcción de diferencias entre grupos de la sociedad.

Es imprescindible plantearse e identificar los fines en un sitio de memoria y cómo la gestión cultural y sus herramientas se desarrollan para apoyar esos fines. En este

sentido, interrogantes básicas son: ¿qué buscamos cuando emprendemos una acción cultural?; ¿qué efectos queremos producir en la comunidad espectadora, participante o que es parte de la historia del sitio?; ¿qué cambiar o mejorar en la comunidad respecto del sitio o espacio?.

A la vez, es importante definir ciertos objetivos para la gestión cultural, tales como sensibilizar, difundir, educar, permanecer, ser referente, aportar a la dinámica cultural local, involucrar. Para cada caso es posible definir herramientas en particular.

// 3. ASOCIATIVIDAD Y PARTICIPACIÓN

Para la consecución de los objetivos planteados, una de las acciones imprescindibles que se recomiendan, es el desarrollo de la asociatividad con otras organizaciones, agrupaciones e instituciones cuyos objetivos sean similares o compatibles con los que cada sitio ha definido para su gestión interna y externa.

Algunos actores con los que es posible asociarse son:

- * Pares, es decir otros espacios y sitios de memoria con mayor, menor o misma experiencia en materias de gestión cultural, sean locales, comunales, regionales, nacionales, internacionales.
- * Organizaciones de la sociedad civil y del sector privado.
- * Organismos del Estado o entidades del sector público.
- * Organismos internacionales.
- * Instituciones formadoras (programas de formación, programas de investigación).
- * Espacios de difusión (conferencias, congresos, soportes comunicacionales internos y externos, medios de comunicación).

El trabajo asociativo con otras organizaciones e instituciones ofrece oportunidades de mejoramiento de la gestión; permite aumentar las posibilidades de contar con profesionales de diversas especializaciones al servicio de un fin en común y compartir la experiencia ganada en diversos ámbitos.

La asociatividad supone articulación e interacción y puede llevar a procesos de **participación**, en los que los actores con quienes se ha buscado vincularse, intervengan en las definiciones de gestión que se discuten. El concepto de participación ha permeado, desde la década de los 90, las definiciones de políticas públicas. La normativa vigente se basa en un principio de participación ciudadana, que se ratifica

con la promulgación de la Ley n° 20.500, sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, en el 2011.

Las definiciones relacionadas con la participación que resultan útiles para efectos de la gestión cultural de sitios de memoria son:

Participación social: se refiere a la agrupación de personas de nuestro barrio, sector, localidad, población o territorio, que buscan defender intereses sociales.

***Participación ciudadana:** se refiere a la intervención de diversas personas en actividades públicas, en tanto portadores y portadoras de intereses sociales. Implica relacionarse con el Estado y sus políticas, programas y proyectos.

LA GESTIÓN CULTURAL

“... para producir cambios asociados principalmente al bienestar de las personas, a fomentar la creación, la expresión y el acceso artístico y cultural; en suma, a mejorar la calidad de vida” (CNCA, 2009).

“se circunscribe al conjunto de acciones, actividades, producción, creaciones, formación, instituciones de distinto tipo (oficiales, privadas, comunitarias, ONG’s) cuya organización y despliegue específico está a cargo de distintos agentes” (Olmos, 2008).

EL GESTOR CULTURAL

“Establece estrategia y política de desarrollo de una organización; define objetivos y finalidades a desarrollar (...) de proyecto, de visión; combina recursos disponibles: humanos, económico, materiales, etc., Aprovecha las oportunidades de su entorno; desarrolla un conjunto de técnicas para el buen funcionamiento de una organización (...) de relación con el exterior. Es capaz de adaptarse a las características del contenido y sector profesional de su encargo” (Martinell, 2001).

“El gestor es también el germinador. Y esto vale tanto para el campo de la cultura como forma integral de vida como para el uso restringido más propio del sector cultura: el gestor requiere una creatividad análoga a la del artista. Un gestor cultural sin creatividad es menos que un burócrata” (Olmos, 2008).

// 4. LAS DIMENSIONES DE LA GESTIÓN CULTURAL

La gestión cultural se basa en un conjunto de dimensiones que orientan y caracterizan su acción; estas son:

Dimensión ética

- * Articula un espacio creativo y transformador permanente.
- * Promueve el fortalecimiento de la ciudadanía participante.
- * Reconoce la diversidad cultural y la integración.
- * Impulsa la práctica de derechos y deberes culturales.

Dimensión política

- * Integra las competencias institucionales públicas y privadas (organizacionales, financieras, legislativas).
- * Impulsa respuestas a las necesidades y demandas culturales de la población.
- * Actúa con visión de mejoramiento de la calidad de vida.
- * Desarrolla una mirada con objetivos de mediano y largo plazo.

Dimensión operacional

- * Incluye el desarrollo de soluciones integrales.
- * Ejecuta acciones pertinentes y en etapas progresivas.
- * Desarrolla procesos administrativos constantes y dinámicos.
- * Fortalece habilidades de gestión autónoma.
- * Se reconoce como un proceso interdisciplinario.

Dimensión social

- * Potencia las habilidades individuales.
- * Busca la construcción de vida asociativa.
- * Promueve la participación responsable.
- * Estimula las prácticas cooperativas.
- * Incluye el trabajo intergeneracional.

Fuente: Guía para la gestión de proyectos culturales. CNCA, 2009

// 5. PROCESO DE GESTIÓN CULTURAL

Para el desarrollo de la gestión cultural es necesario considerar un conjunto de componentes que van articulando un proceso:

Equipos de trabajo: en el mundo de la gestión cultural cada vez se hace más necesario contar con equipos multidisciplinarios que aporten al desarrollo de actividades desde distintas miradas; especialistas desde la antropología, las artes, la geografía, la investigación, la economía, por ejemplo, resultan imprescindibles para desarrollar un plan de gestión integral.

Plan de gestión: un plan que defina líneas estratégicas, acciones específicas, mecanismos de financiamiento, de fidelización de programación en proyección a corto mediano y largo plazo, constituirá la carta de navegación que orientará la acción en función de ciertos fines.

Puesta en marcha de un plan de gestión: que considere el territorio, el contexto y por sobre todo las características de la comunidad, permitirán un necesario reconocimiento público en el que la razón de ser, el sentido y el valor simbólico de ese espacio son considerados, comprendidos y valorados por la comunidad interna y externa al sitio.

Búsqueda de recursos: paralelamente, y como parte del plan de gestión, se inician las actividades que permiten gestionar y comprometer recursos, acciones que se consolidan y materializan con el reconocimiento de la comunidad.

La implementación del plan de gestión, entonces, se evidencia en acciones coordinadas y concertadas, dirigidas al cumplimiento de sus objetivos.

A continuación, la estructura lógica simplificada del proceso de gestión cultural:

Fuente: elaboración Marianela Riquelme.

Tomando en cuenta el proceso de gestión cultural y la presencia de sus componentes en los sitios de memoria, es posible realizar una identificación de los niveles de gestión cultural alcanzados:

* **Bajo:** aquel que está identificado pero que no cuenta con un equipo organizado que lo gestione. Priman voluntades personales.

* **Medio:** cuenta con un grupo que se reúne eventualmente en torno a la gestión del sitio y realiza acciones esporádicas que permiten su reconocimiento público. La acción de este grupo es ad honorem.

* **Alto:** aquel que cuenta con una organización cuyos participantes tienen determinados roles, gestionan recursos y desarrollan acciones en torno a la difusión del sitio. La programación está asociada a fechas conmemorativas y la gestión es mixta.

PROCESO BÁSICOS EN LA GESTIÓN DE UN SITIO DE MEMORIA



Fuente: elaboración Marianela Riquelme.

* **Experto:** cuenta con un equipo multidisciplinario, mayoritariamente remunerado (comunicación, planificación, financiero, administrativo, gestión interinstitucional nacional e internacional), con programación anual, banco de proyectos e intercambio internacional permanente, entre otras herramientas.

// 6. ÁMBITOS OPERATIVOS DE LA GESTIÓN CULTURAL

En términos prácticos, para llevar adelante la gestión cultural en sitios de memoria se requiere considerar el conocimiento de la realidad local, la definición de objetivos de distinto alcance, la planificación de recursos humanos y financieros que permitan conseguir los objetivos planteados, así como los conocimientos disciplinarios y técnicos requeridos según el tipo de estrategia definida.

Un conjunto de funciones básicas para desarrollar el proceso de gestión incluye:

* **Planificación:** incluye la definición de objetivos, acciones y métodos para alcanzarlos. Se trata de visualizar y anticipar los problemas que se presentarán en la ejecución de los proyectos y la forma de resolverlos.

* **Organización:** ordenamiento de los elementos que participan en la estructura de una organización para cumplir los objetivos de manera eficaz, eficiente y efectiva, y llevar adelante la planificación acordada. Se asignan responsabilidades, dependencias y líneas de comunicación.

* **Dirección:** se refiere a la supervisión de las actividades diseñadas.

* **Control:** se refiere a las acciones destinadas a verificar el cumplimiento de las actividades planificadas y se encarga de medir el rendimiento obtenido en relación con las metas fijadas. Si se producen desviaciones, es preciso determinar las causas y efectuar correcciones.

Fuente: *Guía para la gestión de proyectos culturales*. CNCA, 2009

A continuación, el esquema de los distintos ámbitos operativos de la gestión cultural:



Fuente: *Guía para la gestión de proyectos culturales*. CNCA, 2009

// 7. ARTICULACIÓN E INTERACCIÓN DE DISTINTOS ACTORES Y NIVELES DEL MEDIO

Distintos actores o agentes culturales pueden intervenir y apoyar la gestión cultural en sitios de memoria; con ellos es posible establecer alianzas en distintos niveles: local (barrial, comunal), regional o nacional.

Agentes culturales: ya sean individuos, colectivos e instituciones, tales como creadores, profesionales y técnicos, públicos, visitantes y personas interesadas en el trabajo de los sitios de memoria. También organismos públicos, de la sociedad civil con o sin fines de lucro, instituciones formadoras y medios de comunicación, así como otros sitios de memoria con los que se comparten memorias, fines y objetivos.

Institucionalidad pública en el ámbito de la cultura, el patrimonio y los derechos humanos: entre los agentes culturales, el Estado es un actor relevante para los sitios de memoria, por cuanto actúa como principal responsable de las medidas dirigidas a la consecución de verdad, justicia y reparación. En su relación con el Estado, los sitios de memoria se vinculan con diversas estructuras institucionales, con el marco normativo y con fuentes de financiamiento que intervienen o afectan el desarrollo de los objetivos que promueven los sitios de memoria, a través de planes, programas o acciones para la memoria, los derechos humanos y la reparación.

A continuación, el esquema de articulación entre actores locales y en diversos niveles:



Fuente: Guía para la gestión de proyectos culturales. CNCA 2009

En el ámbito de la memoria y los derechos humanos, los sitios de memoria pueden entrar en contacto con organismos públicos de distinto nivel, tales como:

- * Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, y su Departamento de Ciudadanía en el cual se encuentra la Unidad de Cultura, Memoria y Derecho Humanos.¹
- * Subsecretaría de Derechos Humanos, perteneciente al Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. A nivel regional, las Secretarías Regionales Ministeriales de Justicia y Derechos Humanos.
- * Consejo de Monumentos Nacionales y el Archivo Nacional, dependientes de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos del Ministerio de Educación.

Una herramienta útil para conocer el medio cultural y sus agentes en los ámbitos específicos de acción de los sitios de memoria, es el mapa de actores, el que permite identificar potenciales aliados estratégicos, analizar sus intereses, su importancia e influencia en las acciones e iniciativas que se han propuesto desarrollar los sitios.

El mapa de actores ayuda a establecer con quienes se cuenta para apoyar las iniciativas que se promueven y con quienes no y, a partir de ello, definir estrategias específicas que ayuden a garantizar el mayor y mejor apoyo para las iniciativas. En un mapa de actores es posible señalar a las personas, grupos y organizaciones que pueden afectar o verse afectadas por las acciones del sitio, para luego caracterizarlas de acuerdo a la relación que mantienen con las iniciativas que el sitio de memoria pretende desarrollar.

La importancia se define como la relación que cada actor identificado mantiene con un proyecto o actividad del sitio, en virtud de su posición e interés hacia ella; esta puede ser: a favor, indiferente o en contra.

La influencia se define como la capacidad de cada actor de facilitar o limitar los proyectos o acciones del sitio; esta puede ser: Alta, Media o Baja.

En este sentido, el mapa de actores se entiende también como una matriz de poder, en la que se establecen prioridades, identificando a los actores que puedan contribuir a lograr ciertos objetivos que el sitio se plantea en su gestión.

La matriz de poder permite ubicar aquellos actores que manifiestan mucho poder y mucho interés, mucho interés y poco poder, poco poder y poco interés, por ejemplo, en relación a los objetivos planteados.

1. El 03 de noviembre de 2017 el Diario Oficial publicó la Ley 21.045, que crea el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio. <http://www.cultura.gob.cl/ministerio/>

A continuación, esquema del mapa de actores o matriz de poder:



Fuente: Adaptación a partir de Matriz de relevancia de actores, Máster en Dirección de Proyectos, 2016.

> EJERCICIO:

A partir de un objetivo planteado o actividad específica que se desea ejecutar, desarrollar un mapa de actores o matriz de poder para el sitio.

Paso 1

Defina el ámbito o tema en el que se inscribe la actividad o proyecto.

Paso 2

Identifique el universo de actores con los que se puede vincular y que están en su campo de acción. Por medio de una lluvia de ideas y de la revisión de información útil, elabore una lista las personas, grupos y organizaciones que se verían afectados por la actividad o proyecto; que podrían tener interés en ella; que disponen de información, experiencia o recursos útiles para su desarrollo; que son necesarias para la implementación; y también aquellos que se considera tienen el derecho a participar de las decisiones que involucra la acción o proyecto.

Paso 3

Elabore una ficha de identificación y contacto de cada actor incluido en la lista.

Paso 4

Interno / Externo: agrupe a los actores según si pertenecen al ámbito de los sitios de memoria, o bien están fuera de él, como organismos gubernamentales, otras organizaciones de la sociedad civil, creadores o grupos artísticos, vecinos, etc.

Paso 5

Establezca el poder real que tienen para el objetivo o actividad; caracterice a cada actor de acuerdo a su importancia e influencia.

Paso 6

Distribuya los actores en el diagrama de acuerdo a su importancia e influencia.

Paso 7

Diseñe estrategias para movilizar la participación de los actores sociales identificados, comenzando un trabajo por aquellos que resultan más importantes para la acción o proyecto.

// 8. EL PROYECTO CULTURAL

Los proyectos son formas metódicas y organizadas de transformar ideas en acciones, con el fin de conseguir determinados objetivos. En términos generales un proyecto supone:

- ▶ **Conocer:** identificar las situaciones o problemas que motiva la acción.
- ▶ **Decidir:** seleccionar alternativas de acción para intervenir el problema.
- ▶ **Programar:** diseñar las acciones a realizar para intervenir en una situación identificada.
- ▶ **Dirigir:** liderar el proceso de ejecución del proyecto; tomar las decisiones que demande la situación.
- ▶ **Administrar:** garantizar una gestión eficiente y eficaz del proceso y los recursos.
- ▶ **Implementar:** llevar a cabo las actividades establecidas, poner en práctica.
- ▶ **Acompañar y controlar:** vigilar la correcta y oportuna ejecución de las actividades; estar cerca para reaccionar oportunamente ante la contingencia.
- ▶ **Evaluar:** analizar los resultados producidos por el proyecto.

Fuente: Elaborando un proyecto cultural. Roberto Guerra, 2012

El desarrollo de un proyecto incluye:

- * **Identificación de necesidades y diagnóstico:** descripción y análisis de aquellos elementos que conforman e influyen en la realidad que se pretende intervenir o en la cual se espera actuar. Un diagnóstico intenta constituir una base de antecedentes para luego definir los objetivos.

*** Formulación y diseño del proceso:** definición de objetivos, actividades, plazos o cronograma, recursos necesarios y beneficiarios del proyecto.

- ▶ **OBJETIVOS:** definen lo que se pretende lograr con el proyecto, sus resultados o logros esperados. Es posible formular un objetivo general para todo el proyecto y, luego, objetivos específicos, que contribuyen a realizar o concretar el objetivo general.
- ▶ **ACTIVIDADES:** acciones por medio de las cuales se consiguen los objetivos, involucran responsables y recursos. Las actividades se definen secuencialmente, de manera que se organizan según objetivo a lo largo del tiempo de ejecución del proyecto.
- ▶ **CRONOGRAMA:** establece la temporalidad de ejecución del proyecto, consignando los momentos y plazos en los cuales se realizarán las actividades y se obtendrán los resultados esperados.
- ▶ **RECURSOS:** incluye todos los requerimientos humanos, materiales y financieros para el desarrollo de las distintas actividades del proyecto. A partir de los recursos necesarios requeridos se elaborará luego el presupuesto.
- ▶ **BENEFICIARIOS:** es el público destinatario del proyecto y hacia quienes está dirigido.

*** Ejecución:** la obtención de resultados y consecución de las metas; incluye la realización de las actividades en los plazos propuestos.

*** Plan de difusión:** destinado a divulgar el proyecto y atraer a las personas que se espera se beneficien de este. El plan organiza en el tiempo distintas acciones necesarias para la difusión. Se requiere:

- ▶ Identificar al público al que se busca llegar.
- ▶ Identificar el territorio donde ese público se mueve.
- ▶ Definir un mensaje a comunicar de acuerdo a las características del proyecto.
- ▶ Determinar los soportes por medio de los cuales se realizará la difusión, tales como papel, redes sociales, radio, televisión, otros.
- ▶ Determinar el periodo de acción en que se llevará a cabo el plan y la gradualidad que tendrán las acciones de comunicación definidas, situando a las acciones en un cronograma de difusión.

> EJERCICIO:

Para comenzar a pensar en un proyecto se sugiere seguir los pasos a continuación.

Paso 1

Responda las siguientes preguntas:

- * ¿Qué se quiere hacer...? La idea
- * ¿Por qué se quiere hacer...? La fundamentación
- * ¿Para qué se quiere hacer...? Los objetivos
- * ¿Cuánto se puede hacer...? Metas
- * ¿Dónde se quiere hacer...? Lugar, espacio
- * ¿Cómo se quiere hacer...? Actividades, tareas asociadas
- * ¿Cuándo se quiere hacer...? Periodo de tiempo
- * ¿A quiénes va dirigido...? Cuantificar y definir beneficiarios
- * ¿Quiénes lo van a hacer...? El recurso humano disponible
- * ¿Con qué se va a hacer...? Describir y cuantificar recursos

Paso 2

Traduzca las preguntas y respuestas en los siguientes componentes:

- * Nombre del proyecto
- * Identificación del ejecutante
- * Fundamentación
- * Objetivos (general y específicos)
- * Metas
- * Cronograma de actividades según objetivo
- * Presupuesto (recursos financieros requeridos)
- * Difusión

Paso 3

Reconozca las dificultades en la formulación del proyecto; algunos problemas pueden ser:

- * Se ha propuesto un nombre que no expresa el sentido del proyecto y de qué se trata, de manera sintética y clara.

- * Se confunden objetivos con actividad.
- * Se formulan objetivos que no se cumplen con las actividades descrita o, viceversa, se proponen actividades que no contribuyen a ningún objetivo formulado.
- * El presupuesto incluye gastos que no están identificados o justificados en la descripción de las actividades.
- * No se han dimensionado los costos.

// 9. FINANCIAMIENTO

El financiamiento para un proyecto cultural puede obtenerse desde distintas fuentes:

- * Recursos propios de la organización
- * Recursos aportados por terceros: aportes de personas naturales e instituciones, públicas o privadas, vías subvenciones, donaciones, auspicios, premios y fondos concursables.

Entre los recursos aportados por terceros, destacan los fondos concursables, públicos o privados. Un fondo concursable consiste en la entrega de recursos financieros o materiales a través de un proceso de concursabilidad, mediante la presentación de proyectos, propuestas, o el formato requerido de acuerdo a las bases del concurso. Las bases actúan como un sistema de conocimiento público, que permite asignar recursos de manera equitativa y transparente.

Los **fondos concursables** son herramientas de financiamiento muy extendidas en Chile, tanto en el sector público y privado sin fines de lucro, como en el ámbito internacional.

En el ámbito público existen distintos fondos que pueden apoyar el desarrollo de proyectos en sitios de memoria:

- * **Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (Fondart)**: el fondo público más importante de Chile para el desarrollo de proyectos de arte y cultura. Dispone de diversas áreas, líneas (nacional y regional) y modalidades de concurso, que abarcan una amplitud de expresiones artísticas, culturales y patrimoniales.
- * **Fondo del Patrimonio Cultural**: el objetivo de este fondo es apoyar la puesta en valor de inmuebles, sean estos de dominio público o privado,

con valor patrimonial, a través del cofinanciamiento de proyectos de obras para el mejoramiento, restauración, conservación y/o rehabilitación de estos inmuebles. El fondo beneficia a sitios de memoria histórica y de violaciones de derechos humanos que se encuentren protegidos por la Ley de Monumentos Nacionales y/o por el Plan Regulador Comunal respectivo, en el marco del artículo 60 de la Ley General de Urbanismo y construcciones; a museos cuyas colecciones tengan un valor patrimonial; a inmuebles protegidos por la Ley de Monumentos Nacionales y/o por el Plan Regulador Comunal respectivo; y también a inmuebles no protegidos por la Ley de Monumentos Nacionales ni por el Plan Regulador Comunal respectivo, para los cuales solo se financian gastos de operación.

***Fondo de la Subsecretaría de Derechos Humanos, Ministerio de Justicia:** fondo para proyectos de construcción, intervención y planes de manejo para memoriales y sitios de memoria.

***Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) 2% Cultura:** adjudicado por medio de un llamado a concurso y deliberación de los Gobiernos regionales. Sus objetivos son fomentar y potenciar la creatividad, la vida cultural y el desarrollo de las actividades artísticas y culturales, así como contribuir al mejoramiento de la calidad de vida a través de actividades originadas por las propias organizaciones, entregando oportunidades de desarrollo en la comunidad local.

***Concurso de Proyectos Culturales, Dirección de Asuntos Culturales, Ministerio de Relaciones Exteriores:** su objetivo es entregar apoyo a proyectos vinculados al ámbito cultural, presentados por artistas, gestores culturales e instituciones chilenas, para su realización en el extranjero. A la vez, financia iniciativas presentadas por Embajadas, Consulados y Misiones de Chile. Dentro de sus líneas de financiamiento, se encuentra el aporte parcial de los fondos solicitados para la ejecución de proyectos, según los antecedentes presentados y disponibilidad presupuestaria anual.

El Estado dispone de otras herramientas de financiamiento que pueden beneficiar el desarrollo de proyectos en sitios de memoria:

***Programa Puesta en Valor del Patrimonio (FNDR):** su objetivo es colaborar con los Gobiernos regionales en la protección y recuperación de edificaciones, conjuntos urbanos o sitios de valor patrimonial reconocidos oficialmente, de forma tal que generen beneficios socioeconómicos que contribuyan al desarrollo de los territorios. Los bienes patrimoniales considerados en este programa son:

- ▶ Monumentos Nacionales: Monumento Histórico, Zona Típica o Monumento Arqueológico.
- ▶ Inmuebles de Conservación Histórica o ubicados en Zonas de Conservación Histórica
- ▶ Incluidos en la Lista de Patrimonio Mundial de la Unesco.
- ▶ Inmuebles que contribuyan a la puesta en valor y protección de bienes patrimoniales protegidos como Monumento Histórico, Zona Típica o Monumento Arqueológico.

***Ley de Donaciones Culturales:** es un mecanismo legal destinado a promover la intervención privada (empresas o personas) en el financiamiento de proyectos artísticos y culturales, obteniendo a cambio una reducción tributaria por parte del Estado.

En el ámbito privado, se pueden desarrollar distintas estrategias dirigidas a captar financiamiento para la ejecución de proyectos. Entre estas se encuentra el **crowdfunding** o micromecenazgo.

El *crowdfunding*, consiste en desarrollar una red de financiación colectiva, generalmente por medio de un soporte online, que a través de donaciones económicas o de otro tipo, consigue financiar un proyecto a cambio de recompensas, o participaciones de forma altruista.

Existen cinco modelos de micromecenazgo:

- * **De donaciones:** los(as) aportantes no esperan beneficios a cambio.
- * **De recompensas:** los(as) aportantes recibirán una recompensa por su contribución.
- * **De acciones:** los(as) aportantes pueden participar del proyecto.
- * **De préstamos o crowdlending:** financiación en masa, a través de préstamos de una empresa a cambio de un tipo de interés por el dinero aportado.
- * **De royalties:** al invertir en el proyecto, los(as) aportantes esperan obtener una parte, aunque sea simbólica, de los beneficios.

Las etapas del proceso de micromecenazgo son las siguientes:

- * **Envío del proyecto:** a una plataforma de crowdfunding, que suele ser online, para ser candidato a la financiación. Para que el proyecto pueda ser valorado es necesario una descripción de este, qué cantidad se necesita, en cuánto tiempo hay para recaudar el monto requerido, modelo o tipo de crowdfunding a elegir, etc.

- * Valoración del proyecto: la comunidad o la propia plataforma valora el interés del proyecto.
- * Publicación: en la plataforma por el tiempo indicado como necesario para la recaudación, y para que los(as) interesados puedan efectuar los aportes.
- * Promoción: por el tiempo en que estará abierto para la recepción de aporte.
- * Cierre del proyecto: al finalizar el plazo establecido se comprueba cuánta financiación se ha conseguido.

// REFERENCIAS

// Referencias consultadas

- > **Bachelet, M. (2013). Programa de gobierno Michelle Bachelet 2014-2018.** Santiago: (s.n.). Disponible en <http://www.subdere.gov.cl/sala-de-prensa/programa-de-gobierno-michelle-bachelet-2014-2018-2>
- > **Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) (2009).** Guía para la gestión de proyectos culturales. Santiago: CNCA. Disponible en www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf
- > **Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) (2011).** Política Cultural 2011-2016. Santiago: CNCA. Disponible en http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2011/11/politica_cultural_2011_2016.pdf
- > **Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) (2016).** Programa Derechos Humanos, Memoria y Cultura. Santiago: CNCA.
- > **Guerra, R. (2012).** Elaborando un proyecto cultural. Santiago: Ediciones Egac.
- > **Máster en Dirección de Proyectos (2016).** Matriz de relevancia de actores. Disponible en <http://www.uv-mdap.com/matriz-de-relevancia-de-actores-interesados/>
- > **Martinell, A. (2001).** La gestión cultural: singularidad profesional y perspectiva de futuro (Recopilación de textos). (s. l.): Cátedra Unesco de Políticas Culturales y Cooperación. Disponible en <http://www.cidadeimaginaria.org/gc/GCprofut.pdf>
- > **Olmos, H. (2008).** Gestión cultural y desarrollo: claves del desarrollo. Madrid: Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Disponible en <http://www.cervantesvirtual.com/obra/gestion-cultural-y-desarrollo-claves-del-desarrollo--0/>
- > **Vivus Finance (2015).** Microdinero. Crowdfunding: ¿Qué es? ¿Cómo funciona? Disponible en <https://www.vivus.es/blog/economia-de-hoy/crowdfunding-que-es-como-funciona/>

// Fondos y Leyes

- > **Concurso de Proyectos Culturales Dirac.**
http://www.dirac.gob.cl/que-es-el-concurso-de-proyectos-culturales-dirac-2018/prontus_dirac/2017-05-25/155446.html
- > **Fondart, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.**
<http://www.fondosdecultura.cl/>

- > **Fondo del Patrimonio Cultural, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.**
<http://www.fondosdecultura.cl/programas/fondo-patrimonio/lineas-de-concurso/concurso-fondo-del-patrimonio-cultural-2017/>
- > **Ley n° 20.675, de Donaciones con Fines Culturales.**
<http://donacionesculturales.gob.cl/>
- > **Ley n° 20.500, de Asociaciones y Participación en la Gestión Pública.**
<http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/ley-20-500>
- > **Programa Puesta en Valor del Patrimonio (FNDR).**
<http://www.subdere.gov.cl/programas/divisi%C3%B3n-desarrollo-regional/programa-puesta-en-valor-del-patrimonio>
- > **Fondo para Proyectos de Construcción, Intervención y Planes de Manejo para Memoriales y Sitios de Memoria, Subsecretaría de Derechos Humanos, Ministerio de Justicia.** <http://ddhh.minjusticia.gob.cl/>

// Referencias recomendadas

- > **Alegría, L. y Uribe, N. (2014).** Guía metodológica para la gestión de Sitios de Memoria en Chile. Santiago: Corporación Parque por la Paz Villa Grimaldi. Disponible en <http://sitiosdememoria.cl/wp-content/uploads/downloads/2014/03/guiasitios.pdf>
- > **Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) (2009).** Guía de introducción a la gestión e infraestructura de un centro cultura comunal. Santiago: CNCA. Disponible en <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-para-la-gestion-de-proyectos-culturales.pdf>
- > **Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) (2009).** Manual de Derechos Culturales en el Barrio. Santiago: CNCA y Fundación Forja.
- > **Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) (2011).** Guía para Líderes Culturales y artísticos de barrios. Santiago: CNCA y Fundación Ideas. Disponible en <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Guia-Lideres-Culturales-y-Artisticos-de-barrios.pdf>
- > **Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) (2013).** Guía de propiedad intelectual y derecho de autor. Santiago: CNCA. Disponible en <http://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/11/guia-propiedad-intelectual.pdf>

// ANEXO

// Producción artística en el barrio

MÓDULO N° 4. PRODUCCIÓN ARTÍSTICA EN EL BARRIO

En este módulo aprenderemos:

- * A llevar a término un proyecto artístico cultural hasta colocarlo en escena
- * Herramientas para la planificación y el diseño de distintas etapas de producción de un evento artístico cultural
- * Fichas técnicas para organizar y chequear que todo esté en orden para montar una obra

1. CONCEPTOS Y HERRAMIENTAS BÁSICAS DE PRODUCCIÓN

El manejo de ciertos conceptos y herramientas de producción nos ayudan a mejorar el resultado final de nuestros proyectos. En lo que sigue, te señalaremos herramientas para la planificación general de un evento artístico cultural en tu comunidad, identificando las etapas necesarias para la producción y sobretodo el cómo llevar a cabo la implementación técnica.

A continuación, entregamos una descripción de herramientas y modelos de fichas técnicas que permiten ordenar un trabajo de este tipo de acuerdo a las Etapas de producción. Así, podemos dividir la realización de un proyecto-evento en dos etapas: Pre-producción, Producción.

*PRE-PRODUCCIÓN

En esta etapa se realiza el trabajo de preparación de la actividad según la estrategia y planificación que construimos. La pre-producción debe hacerse con el tiempo adecuado y tomando en cuenta la hora y el lugar en el que se desarrollarán las actividades, los imprevistos y el tiempo de montaje de ciertos materiales que requieren de mayor dedicación o de instalaciones para su armado y puesta a punto.

Se deben realizar visitas a terreno para el reconocimiento del lugar y observar las variables a considerar en el diseño, armado y producción de las actividades. A ello se pueden sumar visitas técnicas del equipo, que faciliten el intercambio de opiniones y apreciaciones personales respecto a la actividad.

Para complementar dicho trabajo hay que considerar las fichas técnicas de las bandas participantes, donde se especifiquen, entre otras, sus necesidades y requerimientos de sonido, iluminación, energía, transporte y espacio entre otros.

*PRODUCCIÓN

La producción es la materialización del proyecto. En esta etapa se concretan las acciones planificadas, para que cada elemento cumpla las funciones definidas. Veamos algunas herramientas prácticas:

*FICHAS DE PRODUCCIÓN

En ellas se define la información más importante de la producción para el equipo de trabajo. Se puede hacer una ficha general u otras por equipo de trabajo (producción técnica, difusión, coordinación de artistas, etc.) En ella, además de las actividades, se pueden detallar las características de los requerimientos que involucran.

Ficha de Pre-Producción

Nombre de la actividad:

Fecha:

Hora inicio:

Hora término:

ACCIONES	RESPONSABLES
Contrato artistas-fichas técnicas	Secretaria(o)
Confección de entradas	Secretaria(o)
Solicitud de locación	Producción
Solicitud de escenario	Producción
Solicitud de apoyo electrónico	Producción
Solicitud camioneta	Secretaria(o)
Aviso a Carabineros	Secretaria(o)
Invitación a Cruz Roja	Secretaria(o)
Verificar alojamiento y comidas	Secretaria(o)
Contrato de sonido	Coordinador general
Contrato de iluminación	Coordinador general
Verificar funciones personales	Todo el equipo

COMUNICACIONES	
Conferencia de prensa	Coordinador de difusión
Solicitar fotos e imágenes	Coordinador de difusión
Elaborar plan de medios	Productor(a)
Comunicados de prensa	Productor(a)
Acreditar prensa	Secretaria(o)
Confección credencial	Secretaria(o)
FINANZAS	
Solicitud exención de IVA	Encargado(a) de finanzas
Caja chica a Producción	Encargado(a) de finanzas
Pauta control de entradas	Encargado(a) de finanzas
Contrato venta de entradas	Encargado(a) de finanzas
Control diario venta entradas	Encargado(a) de finanzas
Control diario gastos	Encargado(a) de finanzas
Preparar cheques necesarios	Encargado(a) de finanzas

Ficha de Pre-Producción

Nombre de la actividad:

Fecha:

Hora inicio:

Hora término:

ACCIONES	Hora	Responsable
Llegar al teatro	10:30	Todo el equipo
Supervisar instalación equipo amplificación	10:30	Productor/a
Supervisar instalación	10:30	Productor/a
Recibir instalación escenografía	10:30	Productor/a
Habilitación de camarines	11:00	Asistente de producción
Compra catering	12:00	Asistente de producción 2
Recibir equipo de apoyo	14:30	Coordinador/a de escenario
Prueba de sonido	14:30-18:00	Productor/a
Distribuir puesto	15:00	Asistente de producción 2
Verificar detalles	17:00	Productor/a
Coordinar inicio de evento	20:00	Productor/a
Desmontar	23:00	Todo el equipo

DIFUSIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS		
Coordinar realización de notas de prensa	10:00 - 23:00	Coordinador/a de difusión
Entrega credenciales de prensa	12:00	Encargado/a de difusión
Instalación de información de auspiciadores	15:00	RRPP
Preparar asientos auspiciadores	15:30	RRPP
Recepción de auspiciadores	20:00	RRPP
Coordinar registro audiovisual	16:00	RRPP
FINANZAS		
Cancelar 50% iluminación y amplificación	10:30	Encargado(a) de finanzas
Pago taxis artistas	14:30	Encargado(a) de finanzas
Pago catering	12:00	Encargado(a) de finanzas
Mantener sencillo	14:30	Encargado(a) de finanzas
Hacer arqueo ingresos y gastos	21:00	Encargado(a) de finanzas

¿Qué tipos de eventos y qué espacios necesitamos?

Una parte importante de nuestras actividades la constituyen los eventos (ferias, muestras, recitales, etc.), para gestionarlos de la mejor manera es necesario, primero, distinguir los tipos de eventos culturales y, luego, los principales elementos para su realización. Cada tipo de evento requiere de un espacio físico, implementación técnica, equipo humano y una estrategia de difusión. A su vez, cada evento tiene distintas características, un concierto de música clásica tiene requerimientos distintos en cuanto a producción que un concierto de rock, aunque ambos son de música y utilicen el mismo espacio.

A continuación, ofrecemos un cuadro donde se detallan los tipos de eventos y sus principales características.

Tipos de eventos y sus principales características

TIPO DE EVENTO	ESPACIO	IMPLEMENTACIÓN TÉCNICA	EQUIPO HUMANO	DIFUSIÓN	ETAPAS
RECITAL DE ARTES ESCÉNICAS Y MUSICALES	Teatros, anfiteatros, recintos religiosos	Iluminación, amplificación, escenografía, camarines, venta de entradas	Equipo básico: coordinador general, productor/a encargado/a de finanzas, asistente de producción, relacionador/a público, coordinador/a de difusión.	Plan de difusión, impresos, medios de comunicación, redes, eventos	Pre-producción, producción, post-producción
RECITALES MASIVOS EN ESPACIOS DEPORTIVOS O CALLEJEROS	Estadios, gimnasios	Escenario desmontable, graderías, barreras perimetrales, camarines, baños públicos, iluminación, amplificación, generador	Equipo básico, equipo técnico y equipo de seguridad	Plan de difusión	Pre-producción, producción, post-producción
PREPRODUCCIÓN, PRODUCCIÓN, POSTPRODUCCIÓN	Auditorios, salones, salas de clases	Amplificación para voz, equipo data show, telón, computador	Equipo básico	Plan de difusión	Pre-producción, producción, post-producción
EXPOSICIONES	Salas de exposiciones	Iluminación en sala, estructura para colgar cuadros, montar esculturas, climatización, habilitación de superficies	Equipo básico	Plan de difusión	Pre-producción, producción, post-producción
INAUGURACIONES Y LANZAMIENTOS	Salones, aulas magnas	Amplificación para voz, equipo data show, telón	Equipo básico	Plan de difusión	Pre-producción, producción, post-producción

// 2. LA IMPLEMENTACIÓN TÉCNICA

A continuación, mencionamos los elementos para la implementación técnica de diversos espacios y actividades artístico-culturales.

2.1 Escenario

El escenario es el lugar donde se muestran diversas manifestaciones artísticas, principalmente de artes escénicas y musicales. En él se monta gran parte de los equipos y escenografía, por ello, se debe considerar para su uso:

- * Las dimensiones (largo, ancho y alto)
- * Cantidad de personas y equipos que sostendrá.
(peso aproximado)
- * Equipos que se instalarán
- * Concurrencia de público esperada para el evento

2.2 Alimentación de energía

Se debe constatar la energía en terreno según la capacidad instalada, los permisos y las necesidades técnicas correspondientes del equipamiento a utilizar. Para ello se considerarán las medidas:

- * **Volt:** 220 en Chile
- * **Amper:** consumo
- * **Watt:** potencia
- * **Kva:** potencia de consumo en generadores y transformadores

En caso de no existir la capacidad de energía necesaria, se deberá solicitar un empalme adicional a la entidad correspondiente o arrendar un generador adecuado. Es necesario tener en cuenta que el evento tiene una duración y, por ende, un consumo de energía que puede sobrecalentar los equipos, por lo cual el trabajo de los técnicos especialistas en estas materias es fundamental. El consumo debe ser medido a la máxima capacidad de las instalaciones, teniendo en cuenta no sólo la energía para la puesta en escena, sino también aquellas instalaciones anexas, como algunos puestos, kioscos e iluminaciones de acceso, entre otras. Siempre hay que calcular el total de la potencia de los equipos de iluminación, sonido y otros, para saber si la instalación del recinto tiene la capacidad para alimentarlos de energía eléctrica, ya que si ésta no es suficiente se corre el riesgo de que se produzcan cortes de energía durante la realización del evento.

Importante: En relación al orden de instalación y energización de los sistemas de iluminación y sonido, primero se debe instalar la iluminación y energizarla para luego instalar el sistema de sonido (para evitar la inducción eléctrica en la señal de audio), lo que se puede solucionar fácilmente al alejar los cables de audio de los de energía.

2.3 Sistema de iluminación

La iluminación tiene que ver con los efectos de luz que potencian un espacio u objeto. Es un lenguaje y por eso es importante distinguir que para cada manifestación artística la luz juega un papel distinto.

2.4 Iluminación escénica

Se utiliza principalmente para potenciar el trabajo que se realiza sobre un escenario. En teatro, danza y música las características de la iluminación son muy similares. Sin embargo, lo que cambia es la cantidad de equipos según la producción que se realiza y las orientaciones en el diseño de iluminación.

2.5 Diseño de iluminación

Es aquel trabajo creativo que se realiza antes de un espectáculo y que considera, entre otros, la distribución de focos en la sala, en qué momento se ilumina, cuanta cantidad y qué focos se van a ocupar y cetera, entre otros.

2.6 Tipos de iluminación de escenario

- * **Contraluces:** focos que alumbran el escenario desde la parte posterior superior del escenario
- * **Laterales o calles:** focos ubicados en la parte lateral del escenario
- * **Cenitales:** focos que alumbran el escenario desde estructura puesta sobre él
- * **Frontales:** iluminan el escenario desde la parte frontal de él
- * **Algunos componentes del sistema de iluminación:**
 - ▶ **Foco:** ampolleta de luz.
 - ▶ **Tacho:** Cubre el foco o ampolleta y puede ser de metal o aluminio. Cada foco tiene su tacho.
 - ▶ **Gelatinas:** Filtro para teñir la luz de colores.

2.7 Sistema de amplificación de sonido

Considerando que cada espectáculo tiene diversas especificaciones técnicas de sonido, la amplificación de actividades tendrá diversas características y consideraciones de potencia según el espacio y el tipo de evento que se trate. Para calcular dicha

potencia los entendidos en el tema acostumbran utilizar una fórmula que considera un número de watts determinado por persona asistente al espectáculo (3 watts por persona en el caso de un espectáculo musical de rock).

Cabe destacar que, para espectáculos de teatro, poesía o similares, puede ser suficiente un cálculo a razón de 1 watt por persona.

Para la realización de ciertos espectáculos, especialmente musicales, es necesario considerar alas de sonido para ubicar los parlantes, que debieran estar ubicadas a ambos costados del frontis del escenario.

Estas pueden tener una tarima adicional de 1.80 m a 2 m, como mínimo. De esta manera el escenario queda completamente despejado.

El montaje del sistema de amplificación implica:

- * Conexión de equipos, donde es muy importante el orden de conexión y encendido de los mismos, esto debe hacerse desde los micrófonos hacia los parlantes.

- * Prueba del sistema debiera permitir asegurarnos que todo está correctamente conectado para después nivelar y equalizar el sistema con respecto al lugar.

2.7.1 Componentes del sistema de amplificación de sonido

- **Sonidista:** Persona que coordina y realiza la función del sonido, determinando lo que tenga que ver con la puesta en escena en materia de amplificación y buen sonido, tanto para el evento completo, como para un grupo específico. Su importancia está en poder destacarlo mejor posible el sonido de un grupo determinado, por ello siempre deberá participar de los ensayos y conocer los tiempos o contenidos de los repertorios.

- **Prueba de Sonido:** consiste en probar los equipos o instrumentos que se van a utilizar, para ponerlos a punto según la ficha técnica o en el momento previo a la presentación.

- Se debe tomar en cuenta los detalles de monitoreo y volúmenes entre otros. Asimismo, hay que considerar la hora de comienzo y la totalidad de los grupos, y se recomienda dejar para el último el primer grupo que saldrá al escenario.

- **Mesa de Sonido:** permite canalizar cada uno de los equipos o instrumentos y darles salida, como también manejar los niveles de amplificación y calidad del sonido. Lo ideal es que la mesa este frente al escenario y a una distancia no mayor a 100 metros o según el multipar que se utilice, además de estar bien protegida y cuidada.

> **Micrófonos:** Dispositivo que permite capturar una vibración (sonido) y transformarla en voltaje para ser manejada por los dispositivos electrónicos (consola, procesadores, amplificadores, etc.); existen varios tipos, los más utilizados son los dinámicos y de condensador.

> **Caja directa:** dispositivo que permite cambiar una señal de micrófono a línea o viceversa, con la posibilidad de balancearla para un mejor manejo del sonido. Se ocupa para conectar instrumentos eléctricos.

> **Caja multipar:** dispositivo de conexión de micrófonos y cajas directas para enviar o recibir gran cantidad de señales con conectores XLR (recomendable por seguridad y ordenamiento de cables).

> **Cable multipar:** cable que conecta cajas multipar del escenario con la caja multipar de la consola.

> **Conectores:** punta o terminal de los cables que permite la conexión entre equipos.

> **Consola de sonido:** dispositivo desde el cual el técnico o ingeniero en sonido controla el sonido que sale por los parlantes. Permite controlar el volumen, la ecualización, los efectos y otras variables del sonido amplificado.

> **Procesadores de dinámica:** (efectos, ecualizadores, compresores, expansores, limitadores) dispositivo que permite modificar la señal de audio electrónicamente para obtener el sonido deseado.

> **Amplificador:** dispositivo electrónico que aumenta x veces la señal de audio ingresada versus la que sale por los parlantes, está conectado a la consola o mesa de sonido.

> **Parlantes:** sistema con uno o varios parlantes compuestos por bocinas que emiten sonidos de frecuencia aguda, media y baja.

> **Monitor:** parlantes más conocido como retorno, se ubican sobre el escenario dirigidos hacia los músicos para que estos escuchen el sonido amplificado de sus instrumentos. Existen pasivos y activos o auto-amplificados.

2.8 Seguridad del evento

La seguridad en un evento o producción artístico-cultural debe ser materia de especial dedicación y debe encargarse a un equipo de trabajo determinado además de profesional.

Se debe considerar como variables de la seguridad:

- * Estimación de público asistente
- * Zonificación de áreas (cerrar perímetro del área, fuentes de energía, entradas, salidas / evacuaciones de emergencia, baños, kioscos, mesas y equipos de sonido e iluminación, escenarios, camarines de artistas)
- * Extintores
- * Sistemas de comunicación (teléfonos)
- * Estructura de la edificación
- * Superficie
- * Distancia con Carabineros, hospitales, postas
- * Vehículos de emergencia y de movilización propia
- * Capacidad de asistencia médica en el mismo lugar del evento (ambulancia)

Tomar en cuenta estos puntos generales puede ayudarnos a poder ordenar la seguridad del evento, ya sea por un equipo encargado con sus respectivos coordinadores (prevencionistas de riesgo), y la relación existente con la autoridad correspondiente, o asesores en materia de seguridad con los cuales tendremos que trabajar (Gobernación – Carabineros).

Importante: La solicitud de permisos para los cierres perimetrales, según el área del evento; las gestiones para éstos se realizan con la Gobernación y Carabineros. Además de considerar las vallas de marcación, guardias suficientes, enfermería habilitada, vías de escapes señalizadas, ambulancia, seguro contra accidentes y la completa asesoría de un prevencionista de riesgo.

2.9 Plan de difusión

La difusión es la forma en que damos a conocer el proyecto. Las estrategias a utilizar dependerán de las características de cada proyecto; para poder entregar un buen mensaje es importante atender al diseño y formulación del proyecto, dónde definimos, objetivos, destinatarios, actividades, tiempos. Nuestro proyecto, hito o evento puede ser muy bueno, pero si el público, los medios de comunicación, agentes y organizaciones relevantes del medio no lo conocen será como si no existiera.

Para una difusión efectiva no basta un par de acciones aisladas como mandar correos electrónicos o pegar afiches, sino un verdadero plan que abarca distintos canales de difusión, donde cada uno tiene requerimientos y estrategias distintas. Un plan de difusión debe contar con un período definido de acción y de gradualidad en el tiempo. Debe abarcar idealmente un mes o más, incrementando los medios

y canales de difusión las semanas y días cercanos al desarrollo del proyecto, para generar mayor impacto.

A) Difusión en redes

Toda iniciativa cultural se da asociada a un grupo social que incluye redes de personas, algunas más extensas o formales que otras. Todos tenemos familiares, amigos, vecinos, compañeros de trabajo, etc.

En el caso de un grupo artístico o comunitario, hay personas que asisten a sus actividades normalmente, las que a su vez tienen sus propias redes sociales donde pueden difundir nuestras actividades.

Por ejemplo, si sabemos que nuestro público está compuesto mayoritariamente de universitarios, podemos desarrollar canales que permitan tener una comunicación permanente con ellos, lo que permitirá posicionar nuestra actividad y ampliar el número de asistentes.

Este tipo de difusión es fundamental para un evento cuyo público objetivo es un grupo social específico (comunidad de artistas, estudiantes, profesores, vecinos de una localidad, etc.). Muchas veces en este tipo de eventos no se requiere demasiada inversión en difusión, sino ocupar el canal adecuado de comunicación con estos públicos específicos. Para ello es necesario definir los medios de comunicación que ocuparemos. En este caso, puede ser volantes, invitaciones, folletos, afiches y correo electrónico.

Una vía de comunicación importante en este caso es el contacto directo, que puede establecerse con aquellas autoridades, personas o instituciones de interés para el desarrollo del proyecto, quienes, generalmente, poseen o tienen acceso a canales informativos para propagar información hacia la comunidad como, por ejemplo, espacios culturales en radios comunitarias y en la TV por cable en regiones. Es recomendable entregarles material gráfico o audiovisual. Esta metodología puede generar efectos muy positivos por su credibilidad, bajo costo, buena calidad de información y mayor tiempo para profundizar en los temas.

B) Vía pública

La vía pública se entiende como un lugar permanente de interacción donde todos se mueven uniendo puntos y haciendo del espacio la causa de lo que también sucede (calles, plazas, cafés, parques, veredas, canchas, estaciones). El espacio se comparte con otros y nos hacemos cargo de él, respetándolo, cuidándolo y generándolo. Los lugares están, pero también se ganan.

Para el diseño e impresión de piezas gráficas es importante tener en cuenta la información que se quiere difundir (nombre de la actividad, slogan, fecha, hora, lugar y logos de instituciones comprometidas, organizadores, patrocinadores, auspiciadores y colaboradores). Asimismo, deberemos determinar su diseño (tamaño, imágenes, tipografía, color, papel, etc.). Las piezas gráficas como imagen deben ser limpias, legibles y llamativas.

En este proceso es de suma importancia tener claro el concepto de la información que se desea divulgar para que las piezas gráficas guarden una relación coherente y dinámica con el objetivo propuesto.

Ficha Técnica Artes Escénicas

ASPECTOS GENERALES	
Artista o elenco	
Tipo o estilo de arte escénica que desarrolla	
Productor o contacto	
Región y ciudad	
Teléfono fijo y móvil	
E-mail	
Página web u otro medio digital	
Razón social de quien factura	
Rut y razón social	
Nombre de representante legal	
Rut de representante legal	
Facturas c/IVA, exenta o boleta	

INTEGRANTES ELENCO (Incluir apoyos técnicos - estrictamente necesarios)			SEXO	
Nombre del integrante	Labor específica	RUT		

REQUERIMIENTOS DE ALOJAMIENTO (priorizar por habitaciones compartidas, indicar número de cada tipo)							
Singles		Matrimoniales		Dobles		Triples	

ESPECTÁCULO

Nombre del montaje y duración

BREVE RESEÑA DEL MONTAJE

PRESENTACIONES DE ESTE TRABAJO DURANTE EL ÚLTIMO AÑO

Región	Comuna y lugar	N° de presentaciones

FICHA ESPECIFICACIONES TÉCNICAS

1. Sonido

Haga una lista detallada del equipamiento mínimo requerido en sonido para su presentación (incluyendo cantidad de canales)

CANTIDAD DE MICRÓFONOS Y TIPOS

2. Iluminación

Confeccione una lista detallada con las necesidades mínimas de iluminación de su montaje. Adjuntar planta de la iluminación.

3. Escenario

Señale las dimensiones mínimas necesarias de escenario para su espectáculo y requerimientos de fondo del mismo:

DIMENSIONES	CANTIDAD (EN METROS)
Largo	
Ancho	
Alto	

4. Fondo escenario

(sólo si es necesario)

FONDO	Material: telón, madera, muro, fondo proyección, etc.		Nombre del integrante	Nombre del integrante
	Si	No		
Requiere				
Posee				
Puede facilitar				

5. Escenografía

ESCENOGRAFÍA								
	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
Posee			Puede ser transportada por los artistas			Requiere transporte separado		
Detallado listado de escenografía								

6. Transporte

Señale el transporte que se requiere para traslado de elencos y carga.

NECESIDADES DE TRANSPORTE	Van	Mini bus	Bus	Camión	Peso y volumen
Elenco					
Traslado carga: esceno- grafía, vestuario, utilería, otros.					

7. Montaje y desmontaje

Señale los tiempos mínimos requeridos para el montaje y el desmontaje.

TIEMPOS	Horas (Según corresponda)
Montaje - Desmontaje	
Marcar del espacio o escenario	
Prueba sonido (considerando que son parte una fiestas)	
Prueba de iluminación (solo cuando el CNCA considere luces)	

8. Valor por función (caché)

En caso de ser factura con IVA o boletas de honorarios (10% retención de impuesto), poner el valor con el impuesto correspondiente incluido.

En caso de haber más de tres o más presentaciones se conversará oportunamente.

1 PRESENTACIÓN	2 PRESENTACIÓN	3 PRESENTACIÓN

9. Disponibilidad

Señale la disposición para presentaciones durante los próximos meses.

MESES	DÍAS	
	Desde	Hasta

10. Varios

Señale algún requerimiento que no esté expresado en la ficha y que se considere imprescindible para la realización de la presentación.

11. Material adjunto

Se requiere que para el momento del envío de la ficha se adjunte la siguiente documentación:

- * 2 fotos de presentaciones, buena resolución (min. 300dpi), formato digital.
- * Archivo de notas de prensa.
- * De haberlo, registro audiovisual de presentaciones anteriores.

12. Para la contratación

Una vez confirmada la participación, es condición para la contratación que el artista, elenco o la razón social que lo representa el estar inscrito en Chilecompra (<http://www.chilecompras.cl>) y cuente con factura (afecta o exenta de IVA) o boleta de honorarios.

En el momento de hacer el trámite de contratación se requiere:

- * Fotocopia simple de la iniciación de actividades o escritura de constitución de sociedad, según corresponda.
- * Fotocopia simple del Rut del representante legal.

* En caso que la razón social, o sociedad, sea de un tercero distinto al elenco, deberá presentarse, en original, la autorización notarial de la representación, firmada por todos los integrantes del grupo.

* Declaración jurada ante notario de registro de derechos de autor.

// APLICANDO LO APRENDIDO

Construcción participativa de una actividad cultural

Objetivo:

Desarrollar ejercicios de elaboración de una ficha de producción.

Materiales:

Papel, lápiz pizarra o papelógrafo.

Tiempo sugerido:

45 minutos.

Desarrollo de la actividad

Cada grupo elegirá desarrollar una actividad, para lo cual deberán elaborar una ficha de producción para desarrollarla. En plenario cada grupo expone su ficha de producción, se comparan los resultados y se discute la factibilidad de cada propuesta.

* Ejemplos:

* Una feria artesanal.

* Un encuentro de dirigentes vecinales.

* Un festival del barrio

Referencia:

CNCA (2009). Módulo n° 4. Producción artística en el Barrio. En Guía para líderes culturales y artísticos de barrios 2009 / Programa Creando Chile en Mi Barrio. (s. l.): CNCA y Fundación Ideas. pp. 56-75. Disponible en <http://mastor.cl/blog/wp-content/uploads/2011/12/Guia-Lideres-Culturales-y-Artisticos-de-barrios.pdf>.

La *Guía de Gestión Cultural en Sitios de Memoria* forma parte de las publicaciones derivadas del Segundo Ciclo de Formación en Gestión Cultural con Sitios de Memorias, desarrollado durante el año 2017 por la Unidad de Cultura, Memoria y Derechos Humanos, del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

El Ciclo de Formación tuvo como objetivo favorecer procesos formativos en gestión cultural que contribuyan con los procesos de recuperación, difusión de la memoria histórica y la promoción de una cultura de derechos humanos en sitios de memorias, a través de herramientas conceptuales y metodológicas para el desarrollo de una gestión cultural acorde a las identidades, trayectorias, principios y propósitos de los sitios de memoria, especialmente en relación con dimensiones de gestión cultural, patrimonio y planificación.

El presente cuaderno presenta los contenidos desarrollados en el Módulo **Herramientas de Gestión Cultural** de dicha iniciativa.