



**UTEM**



**GOBIERNO DE CHILE  
FONDIR**

Consejo Nacional de la Cultura y las Artes



**D · G · I**  
Departamento  
de Gestión de  
Información  
Escuela de  
Bibliotecología

## **LA METODOLOGIA DE ELABORACION DE PROYECTOS COMO UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO CULTURAL**

Gustavo A. Figueroa M.

*Serie Bibliotecología y Gestión de Información N° 7 septiembre, 2005.*

### **Consejo Editorial**

- Héctor Gómez Fuentes, Director Departamento de Gestión de Información
- Carmen Pérez Ormeño, Directora Escuela de Bibliotecología

### **Académicos del Departamento de Gestión de Información**

- Mariela Ferrada Cubillos
- Haydée Gutiérrez Vilches
- María Luisa Menares Espinoza
- Guillermo Toro Araneda

### **Presidente del Colegio de Bibliotecarios de Chile A. G.**

- Cristian Cabezas Mardones

### **Representante Legal**

Miguel Ángel Avendaño Berríos, Rector

### **Decano Facultad de Administración y Economía**

Jorge Aros Jaramillo

### **Secretaria del Departamento de Gestión de Información**

Janett Veloso Piña

### **Autorizada su reproducción con mención de la fuente.**

LAS IDEAS Y OPINIONES CONTENIDAS EN LOS TRABAJOS Y ARTÍCULOS SON DE RESPONSABILIDAD EXCLUSIVA DE LOS AUTORES Y NO EXPRESAN NECESARIAMENTE EL PUNTO DE VISTA DE LA UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA METROPOLITANA.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>PRESENTACION</b> .....	5
<b>INTRODUCCION</b> .....	7
<b>I - HACIA UN CONCEPTO DE PROYECTO</b> .....	9
- Antecedentes históricos .....	9
- El punto de partida .....	10
- Hacia un modelo .....	11
- La noción de campo cultural .....	13
- Visión estratégica .....	15
<b>II. ELABORACION DE PROYECTOS UNA METODOLOGIA</b> .....	17
- Ciclo de vida de los proyectos .....	17
1 – Identificación .....	18
2 - Elaboración de proyectos .....	19
2.1 - El nombre o título del proyecto: .....	19
2.2 - La definición de objetivos .....	21
2.3 - Fundamentación o justificación .....	23
2.4 - Descripción del proyecto .....	25
2.5 - La matriz de actividades, carta Gantt o cronograma .....	28
2.6 - El presupuesto .....	29
- Los aportes propios .....	32
3 - Fase de implementación o ejecución .....	33

- La ejecución de proyectos en instituciones .....	33
- Funciones en la administración de proyectos .....	36
- La función directiva .....	37
- La gestión participativa .....	38
4 - Evaluación de proyectos .....	40
- Naturaleza de la evaluación .....	41
- Criterios en la evaluación .....	43
- Población o beneficiarios: .....	43
- Sustentabilidad .....	44
- Eficacia .....	44
- Eficiencia o análisis costo-beneficio .....	44
- Calidad .....	45
<b>CONCLUSIONES</b> .....	47
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	49

## **PRESENTACIÓN**

Conocer y saber utilizar adecuadamente la metodología de Elaboración de Proyectos constituye hoy en día una necesidad ineludible para el desarrollo profesional en casi todos los campos de actividad. Concientes de esta situación, el Departamento de Gestión de Información (DGI) de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad Tecnológica Metropolitana ha dedicado el presente número de su Serie Bibliotecología y Gestión de Información a la exposición de una metodología de elaboración de proyectos orientada específicamente al desarrollo cultural.

El texto, escrito por el profesor Gustavo Figueroa, ha sido elaborado como un documento de apoyo en el marco del Diploma en Gestión y Proyectos Culturales que se dictará en la sede de nuestra Universidad de la VI Región. Este programa académico, que cuenta con el apoyo de la Dirección de Capacitación y Postítulos de la Universidad Tecnológica Metropolitana (DIRECAP) y el financiamiento del Fondo Nacional de Desarrollo Cultural y las Artes (FONDART – 2005) se inscribe en las políticas de profundización y ampliación académicas que impulsa el Departamento de Gestión de Información y constituye una muestra concreta de nuestra preocupación por fortalecer la presencia y rol de la Universidad en regiones, ofreciendo nuevas alternativas de proyección y desarrollo profesional.

Reconociendo la labor del equipo de académicos del Departamento de Gestión de Información a cargo de esta iniciativa, sólo me resta desearles éxito y confirmar nuestro apoyo y compromiso en esta interesante y necesaria alternativa que hoy se nos presenta.

Héctor Gómez Fuentes  
Director  
Dpto. de Gestión de Información



# LA METODOLOGIA DE ELABORACION DE PROYECTOS COMO UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO CULTURAL

Gustavo A. Figueroa M. \*

## INTRODUCCION

Todos siempre, constante e intuitivamente en nuestra vida diaria hacemos proyectos y los llevamos a la práctica. Desde el momento que tenemos una buena idea, nos aqueja un problema o necesitamos enfrentar situaciones de la más diversa naturaleza: buscamos información al respecto, elaboramos alternativas, analizamos cuál de ellas nos ofrece las mejores posibilidades de éxito y finalmente, tomamos una decisión.

Sin embargo, algunas veces la decisión que hemos tomado no nos ofrece el éxito esperado, tal vez no era el momento oportuno, tal vez no analizamos con la debida atención todas las alternativas posibles, o bien, ocurrió algo inesperado, un imprevisto que hizo cambiar toda la situación inicial. Lo que ocurre en nuestra vida personal diaria, no obstante, se juega más bien en un equilibrio entre planificación, improvisación e intuición. No creo que sea recomendable planificar milimétricamente todas nuestras acciones y decisiones personales, sin embargo, cuando formamos parte de una organización, tenemos a nuestro cargo un grupo de personas o nos desempeñamos profesional o laboralmente en una institución, cambian un poco las cosas. La naturaleza de nuestras decisiones o acciones cobran ahí un nivel más profundo de responsabilidad por cuanto se ven involucradas otras personas, recursos que no son nuestros, objetivos de carácter institucional.

---

\* Bachiller en Filosofía y Licenciado en Estética. P. Universidad Católica de Chile. Magíster (c) en Gobierno y Gerencia Pública, Universidad de Chile. Profesor Facultad de Artes Universidad de Chile. Integrante del Comité Consultivo del Consejo Regional de la Cultura y las Artes Región Metropolitana.

La **Elaboración de Proyectos** es una metodología que busca reducir al máximo posible el umbral de incertidumbre que siempre existe tras una decisión. No es un fin en sí misma, es un instrumento que ***tal vez*** nos permitirá lograr de mejor manera el éxito, es decir, concretar nuestros objetivos. Ninguna metodología puede asegurar el éxito absoluto dado que es imposible lograr un conocimiento cabal de todas las variables y todos los factores que entran en juego. Tras esta última afirmación subyace una noción de realidad que reconoce en ella un alto grado de complejidad, dinamismo e independencia respecto de lo que podría ser deseable y de nuestras decisiones, esto es válido de manera significativamente especial en el ámbito de la cultura y los procesos de desarrollo cultural. Sólo podemos aproximarnos.

En el ámbito de las artes y la cultura, el sentido de la elaboración de proyectos, lo encontramos cuando nuestra propuesta artística o nuestra iniciativa de desarrollo cultural ***ingresa en la dimensión institucional***. Son las instituciones, ya sea del Estado, de mercado o de carácter público no gubernamental (las ONGs y organizaciones sociales, el llamado tercer sector) las que operan, con determinados marcos o patrones de formalidad necesarios de considerar. El paso de la idea inicial, de la intuición o iniciativa, de la obra de arte que nos proponemos realizar, a formato de proyecto. ¿De donde proviene esta fórmula casi paradigmática en nuestros días?



## I - HACIA UN CONCEPTO DE PROYECTO

### Antecedentes Históricos

Desde la primera mitad de la década de los '80, el concepto y la práctica de la elaboración de proyectos comienza a circular fundamentalmente en el mundo universitario, en los centros de investigación académica independientes y de las ONGs en nuestro país, a partir de este primer momento logra extenderse ampliamente por casi todo el tejido social, pasando a constituir hoy en día una práctica común en organizaciones e instituciones de diverso tipo<sup>1</sup>.

A partir de los años '90, dados los altos niveles de desequilibrio económico y social existentes y la nueva situación política que comienza a vivir el país, desde el Estado se diseñan políticas públicas que propiciarán el financiamiento de iniciativas de la sociedad civil, entre otras fórmulas, a través de la modalidad de **fondos concursables**. Esta política, se fundamenta en el supuesto o hipótesis de que los proyectos pueden constituir un vehículo de expresión y participación social en las soluciones que interesan a la ciudadanía y de esta manera permitirían cautelar el interés público.

La política de fondos concursables supone el reconocimiento por parte de los decisores públicos de las capacidades y potencialidades de la sociedad civil, de que no se tienen todas las soluciones, que existen otras miradas, otras posibilidades para enfrentar las situaciones. En este sentido, el proyecto puede ser entendido como una **propuesta de solución**, una vía de acción tal vez más efectiva desde quienes están en la base social.

---

<sup>1</sup> Rayo, Gustavo y de la Maza, Gonzalo: "**La Acción Colectiva Popular Urbana**" en "**Chile en los '90**" - Cristián Toloza - Eugenio Lahera Editores - Presidencia de la República - Dolmen 1998.

### **Los actores en la base social:**

- Conocen los problemas y necesidades directamente, están en contacto diario y directo con la realidad.
- *Pueden* tener incidencia real en los procesos en tanto que actores propositivos, activos y relacionados (redes)
- Constituyen una fuente actualizada respecto de procesos o lógicas emergentes en la base social.
- Constituyen una fuente de innovación o renovación respecto de las acciones necesarias o deseables.
- Movilizan recursos de tipo social, económicos, materiales y otros
- Constituyen referentes clave en interacción y diálogo con las autoridades o decisores locales.

## **El Punto de Partida**

La Elaboración de Proyectos es una metodología que busca establecer un ordenamiento lógico de los pasos necesarios a seguir para concretar de la manera más eficaz posible determinados objetivos. No es un fin en sí misma, es un instrumento que nos aproxima pero que no nos puede asegurar que lograremos el éxito. En el sentido de impulsar o conducir procesos de desarrollo cultural, con la utilización de esta metodología, no obstante, lo que se busca es conocer y controlar el máximo de variables posibles, de manera tal de reducir los márgenes de error y de incertidumbre que encontramos en una realidad concebida como dinámica y compleja.

Según decíamos, ninguna metodología puede asegurar el éxito absoluto ya que resultará del todo imposible lograr un conocimiento y control absoluto de todas las variables y todos los factores. Esta perspectiva, nos permite comprender que ya no es posible sostener que las situaciones o problemas presentes en la realidad puedan ser comprendidos, caracterizados y enfrentados de manera unilateral. Cada vez más se cuestiona esta forma de entender el desarrollo local recomendándose una aproximación holística, multidisciplinaria, participativa e integral.

Las situaciones presentes en la realidad no poseen una única forma de tratamiento, una fórmula única, rígida y menos universal de ser abordadas. Es por ello que si hacemos el ejercicio de intentar una aproximación participativa, integrativa e integral, estaremos en condiciones de generar mayores posibilidades de éxito en nuestra gestión de los procesos de desarrollo cultural local.

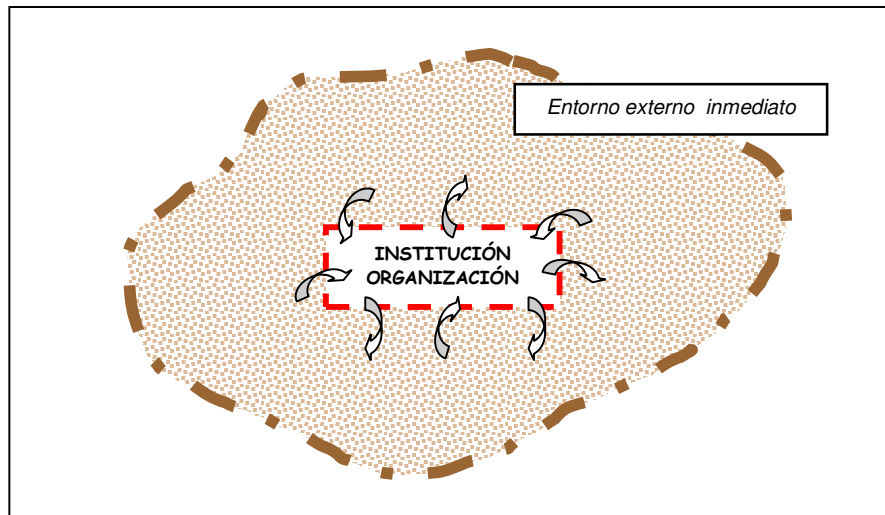
En función de construir una aproximación desde múltiples puntos de vista de validez, para la elaboración de proyectos resultará entonces fundamental la realización de diagnósticos que nos permitan lograr una caracterización lo más completa posible de la realidad, para esto, debemos tomar en consideración el máximo de factores y variables que entran en juego. En la perspectiva de enfrentar adecuadamente esta necesidad inicial básica – a demás compleja - que se nos presenta, nuestra propuesta consiste en realizar un ejercicio de diagnóstico tratando de alcanzar la **globalidad del sistema**.

## **Hacia un Modelo**

La necesidad de lograr una comprensión global, radica en que a partir de ahí existirán mayores posibilidades de construir una **visión estratégica del desarrollo** en función de la identificación de los componentes centrales presentes en la realidad y sus interacciones. Para la construcción de esta mirada de conjunto, partiremos de la premisa de que el proyecto o la planificación se elabora desde una institución u organización determinada (Casa de la Cultura, Departamento Municipal de Cultura, Biblioteca Pública, Centro Cultural, Museo, Corporación Cultural, etc.) en la que el gestor cultural ejerce un rol de carácter directivo.

Prácticamente toda la literatura actualizada disponible sobre planificación o gestión estratégica reconoce que una organización no puede ser entendida en

forma abstracta, prescindiendo de su entorno<sup>2</sup>, más aún si se trata de una organización que precisamente pretende una vinculación con tal entorno, o ambiente externo, en función de impulsar acciones de desarrollo. Por lo tanto, como primer elemento en la construcción de nuestra mirada global distinguiremos **la institución u organización en relación con su entorno externo inmediato**.



El esquema intenta representar una institucionalidad cultural inserta en un territorio y en **interacción** con la realidad, abierta a sus **influencias** y generando **acciones** en función de esa realidad. Como es lógico suponer, tales acciones tendrán mayores posibilidades de responder a la realidad en la medida que exista un conocimiento lo más completo y actualizado posible de sus componentes y procesos.

Las variables presentes en el entorno externo tienen una importancia crucial en varios sentidos:

- 1 - En las relaciones o interacciones posibles entre la institución y la realidad, es decir, en las acciones necesarias de diseñar y emprender (proyectos, programas, actividades, etc.)

<sup>2</sup> Al respecto, puede consultarse por ejemplo el texto de Darío Rodríguez: "**Diagnóstico Organizacional**". Ediciones Universidad Católica de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Instituto de Sociología. 1995

2 - En las influencias que puede ejercer el entorno hacia la institución

3 - En la constitución de la institución en cuanto sistema organizacional, nos referimos al diseño organizacional: roles, cargos, funciones, áreas o sub-áreas de trabajo. El diseño organizacional interno debería permitir que la institución pueda cumplir con sus objetivos de la manera más eficiente posible.

¿A qué nos referimos cuando decimos entorno externo? - ¿Cuál podría ser la naturaleza de ese entorno?

Para el caso de una institución que tiene como responsabilidad impulsar acciones de desarrollo en prácticamente todas las áreas de una realidad territorial determinada - una Municipalidad por ejemplo - su entorno externo estará constituido por todos aquellos actores y áreas de acción en las que tenga validez de competencia: Educación, salud, vivienda, prestaciones sociales, fomento productivo, etc.

Como en nuestro caso se trata de una institucionalidad especializada en el ámbito cultural, el entorno externo no tiene la amplitud como para el caso de una Municipalidad, se configura en función de su ámbito de especialización, sin embargo, no por ello el problema de delimitar y caracterizar ese ámbito de acción deja de tener una alta complejidad.

## **La noción de campo cultural**

Un concepto que nos puede ayudar a comprender la naturaleza del entorno externo es la noción de ***campo cultural*** que ha logrado bastante aceptación en la literatura especializada. Una de las definiciones que podemos encontrar es la

propuesta en el Cuarto Informe de Desarrollo Humano en Chile del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)<sup>3</sup>

**Campo Cultural, definición del PNUD:**

*"...espacio de producción, difusión y apropiación de los mensajes y contenidos simbólicos disponibles en la sociedad"*

Encontramos un antecedente interesante en torno a este concepto en los aportes del autor chileno José Joaquín Brunner quien lo comprende como ámbito o esfera especializada en donde se construyen concepciones de mundo. La sociedad, como un todo, puede ser comprendida como un sistema de campos que interactúan entre sí y otorgan sentidos<sup>4</sup>.

Tras el concepto de campo cultural subyace una noción operativa de cultura, que nos permite establecer la posibilidad de diferenciar sub-campos, sub-áreas o dimensiones y, en su interior, identificar actores individuales y sociales, instituciones, lógicas de mercado, sus agentes y circuitos de representación simbólica. El concepto de campo cultural, no obstante, debe ser contextualizado, es decir situado en un contexto geográfico e histórico específico. Las nociones de territorialidad, esto es, los factores de tipo geográfico e historia, factores de orden histórico, operan como ejes centrales de configuración en los procesos de construcción de sentidos e identidades.

---

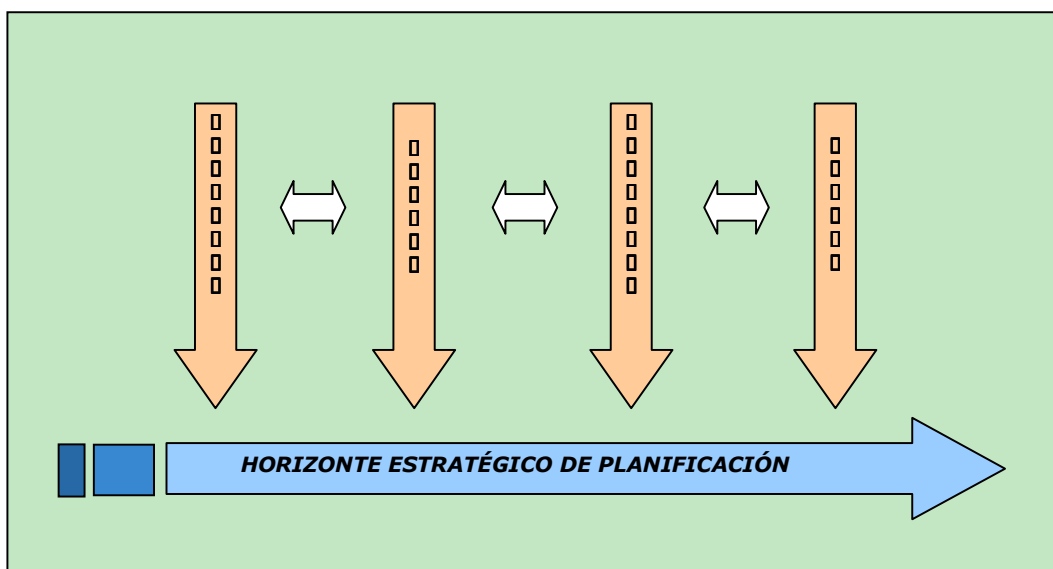
<sup>3</sup> **"Desarrollo Humano en Chile 2002 - Nosotros los Chilenos: Un desafío Cultural"** - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) - 4º Informe - 2002, Pág. 139.

<sup>4</sup> Para profundizar más en este tema, puede consultarse por ejemplo: Brunner, José Joaquín: **"Chile: Transformaciones Culturales y Modernidad"** - FLACSO - 1989 y Brunner, José Joaquín: **"Cultura y Sociedad en Chile"** en **"Chile Vive: Muestra de Arte y Cultura"** - Ministerio de Cultura - Instituto de Cooperación Iberoamericana - 1987.

## Visión estratégica

Desde el punto de vista de construcción de una aproximación global del sistema: institucionalidad cultural en interacción y comunicación con su entorno o campo cultural, resulta coherente postular que los proyectos no deberían constituir unidades aisladas, únicas y autoreferenciales respecto de un problema, necesidad o situación sobre la cual hemos tomado la decisión de actuar, es decir, entendemos el proyecto como una unidad lógica de actuación respecto de la globalidad en donde eventualmente intervienen otras acciones (proyectos o no) insertas en un marco de coherencia al interior de una planificación mayor.

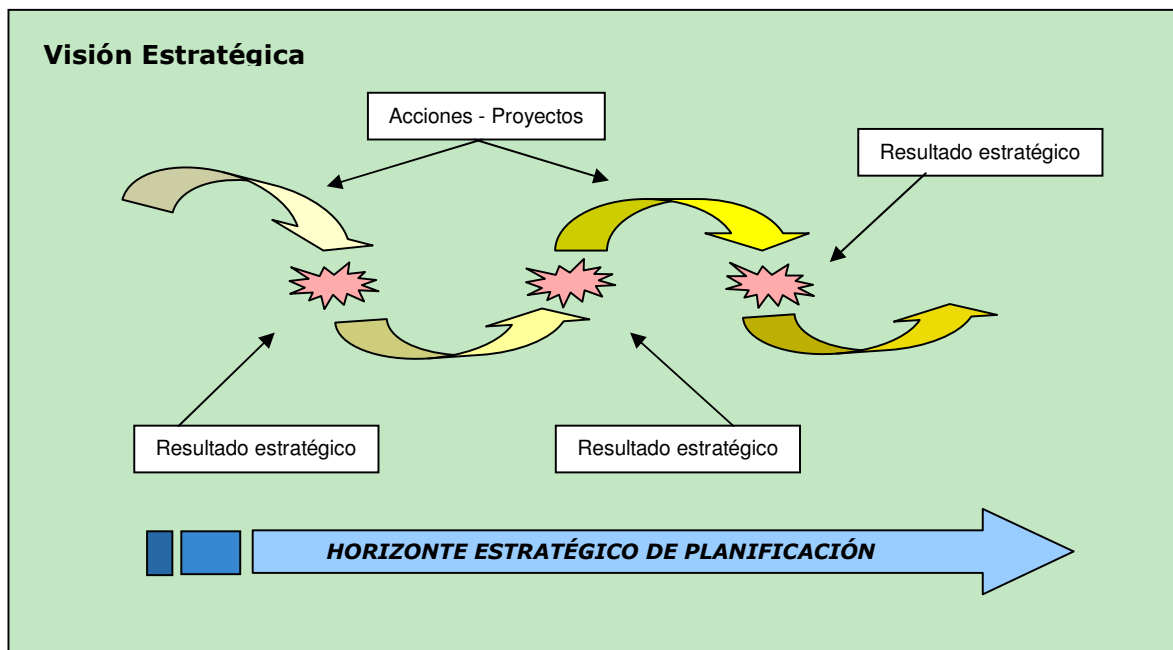
Visto así, los proyectos forman parte constitutiva de un horizonte estratégico de planificación de más largo plazo, acciones coherentes e intercomunicadas respecto de objetivos globales de desarrollo cultural. En función de estas lógicas de desarrollo, los proyectos impulsan procesos y no se agotan en iniciativas puntuales.



Nuestro horizonte estratégico de planificación se configurará con la realización de un diagnóstico en función del complejo global:

- 1 - El entorno externo global e inmediato
- 2 - La institucionalidad cultural (su entorno interno)
- 3 - Las relaciones o influencias entre estos sistemas

Una visión o aproximación estratégica establece entonces que si bien un proyecto, como unidad, culmina en un determinado momento, sus resultados deberían sentar **condiciones de sostenibilidad**, esto es, la posibilidad de continuidad de procesos en el accionar o actividad normal de la institución o mediante la realización de otros proyectos insertos de manera coherente en una lógica de planificación de mediano o largo plazo.

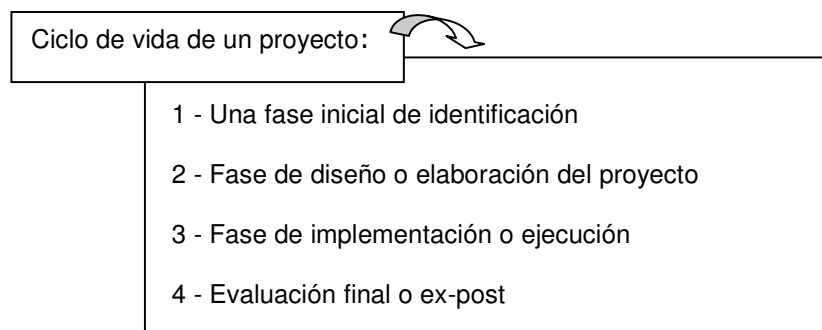




## II. ELABORACIÓN DE PROYECTOS UNA METODOLOGÍA

### Ciclo de vida de los proyectos

Existen diferentes enfoques teóricos y metodológicos respecto al ciclo de vida de un proyecto, en general podríamos identificar 4 fases fundamentales<sup>5</sup>:



<sup>5</sup> Puede consultarse por ejemplo: "**Material Docente sobre Control y Gestión de Proyectos**". Programa de Capacitación BID/ILPES. CEPAL Serie Manuales N° 7 disponible en [www.cepal.org](http://www.cepal.org) - o bien Gómez, Manuel y Sainz, Héctor: "**El ciclo del proyecto de Cooperación al Desarrollo: La aplicación del Marco Lógico**" - CIDEAL - 1999.

## 1 - Identificación:

Es decir, identificación de factores o variables críticas o claves en función de problemas, necesidades, demandas e iniciativas presentes. Corresponde a la fase de **diagnóstico**, que como hemos señalado, debería realizarse tomando en consideración el máximo de variables que intervienen en función del contexto global.

Podríamos definir el diagnóstico como una investigación, cuyo objetivo central es descubrir las características fundamentales de la realidad. No debería transformarse en un ejercicio extremadamente largo, minucioso y menos teórico, es decir, se trata de realizar un diagnóstico operativo y práctico. Al final, la idea es contar con un instrumento que realmente sirva a nuestro propósito de planificar. La metodología a emplear se relacionará con el tipo de diagnóstico a realizar.

En términos generales, metodológicamente se recomienda:

- Realizar diagnósticos participativos
- Una actitud receptiva y de objetividad frente a los fenómenos
- Flexibilidad:
  - En nuestro marco teórico
  - En la metodología
  - En los instrumentos de medición que diseñemos

El diagnóstico servirá para la determinación de objetivos en función de los factores críticos que se descubran, nos puede entregar además elementos de juicio de orden cualitativo y cuantitativo que nos servirán para la fundamentación o justificación del proyecto. El diagnóstico, constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones.

## 2 - Elaboración de proyectos

El proyecto se definirá en función directa de los problemas, necesidades o demandas que detectamos en nuestro diagnóstico. Supone la expresión de una hipótesis de solución entre otras posibles que, sin embargo, es la que valoramos como la más adecuada o eficaz.

Tomada la decisión respecto de la situación (o situaciones) sobre la que es preciso actuar, iniciamos la fase de elaboración del proyecto. En general, la estructura del formato de proyecto obedece a la necesidad de organizar y orientar lógicamente las acciones, permitiendo al evaluador contar con la información lo más completa y precisa posible. En general nos referimos a proyectos cuando nuestra iniciativa no cuenta con el financiamiento que se requiere, por lo tanto, además de los antecedentes u orientaciones que nos arroja el diagnóstico, debemos tomar en consideración el carácter y los objetivos de las diversas fuentes de financiamiento a las que eventualmente podemos tener acceso.

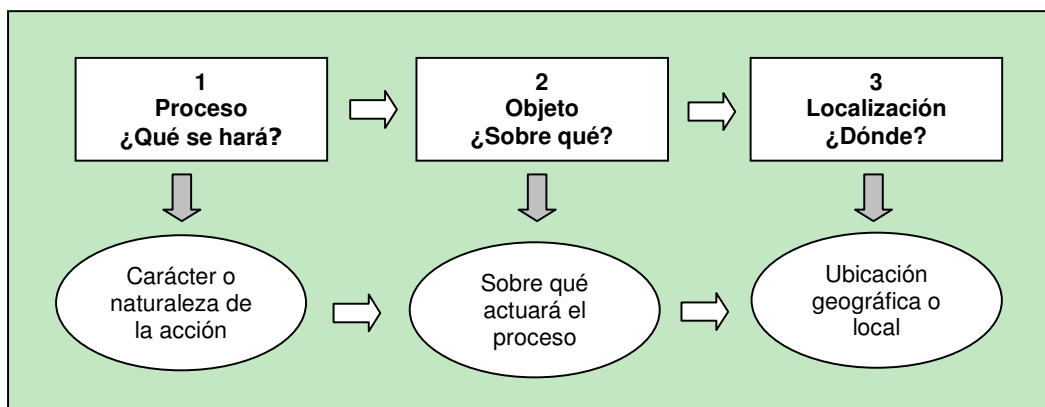
Existe una amplia gama de formatos que han sido desarrollados por diversas instituciones para la presentación de proyectos. Utilizaremos un formato estándar que recoge aspectos de unos u otros.

### 2.1 - El nombre o título del proyecto:

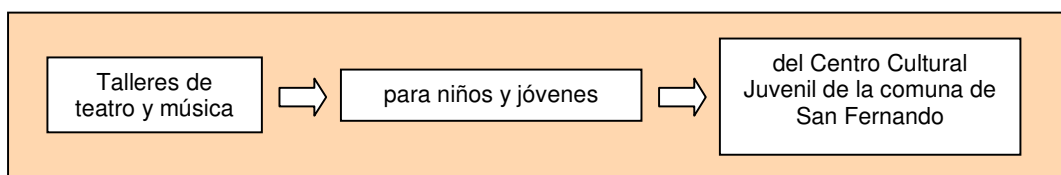
El nombre del proyecto debe reunir las siguientes características:

- Debe ser conciso y expresar de la manera más precisa posible **qué es lo que deseamos o es preciso hacer**
- Debe ser válido durante todo el ciclo de vida del proyecto

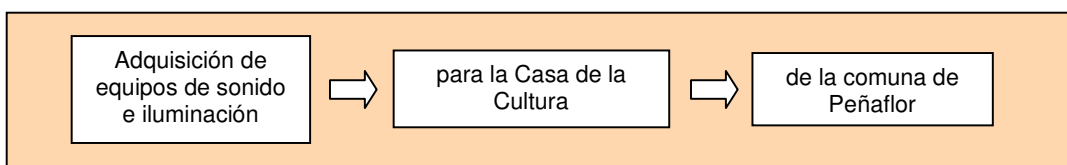
Recomendamos el procedimiento que utiliza MIDEPLAN para la definición del nombre de los proyectos. Según esta fórmula, el nombre consta de 3 partes<sup>6</sup>:



Por ejemplo:



o bien:



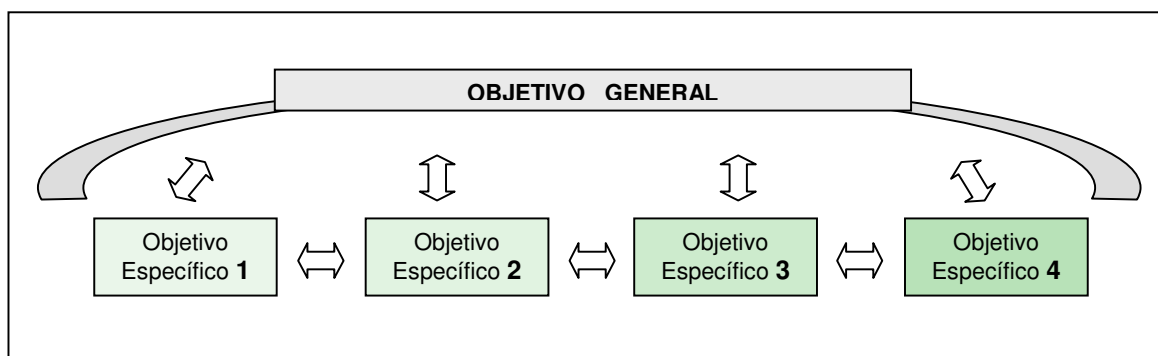
<sup>6</sup> "Procedimientos y Formularios para el Sistema de Estadísticas Básicas de Inversión - SEBI 2000". División de Planificación, Estudios e Inversión. Departamento de Inversiones. MIDEPLAN

## 2.2 - La definición de objetivos

En general, según las metodologías que más se utilizan en nuestro país se identifican 2 tipos de objetivos:

- 1 - El objetivo general
- 2 - Los objetivos específicos

La diferencia entre ambos tipos de objetivos y las relaciones entre ellos podría graficarse de la siguiente manera:



Se define solamente un objetivo general en directa relación con el nombre del proyecto y en función de los resultados arrojados por el diagnóstico. Se trata de un objetivo global, una meta a la deseamos llegar con la realización del proyecto.

En nuestro ejemplo, si la situación presente (diagnóstico) nos señala que:

- 1 - La Casa de la Cultura cuenta con amplios espacios para realizar actividades (talleres) y eventos pero no posee los equipos necesarios.

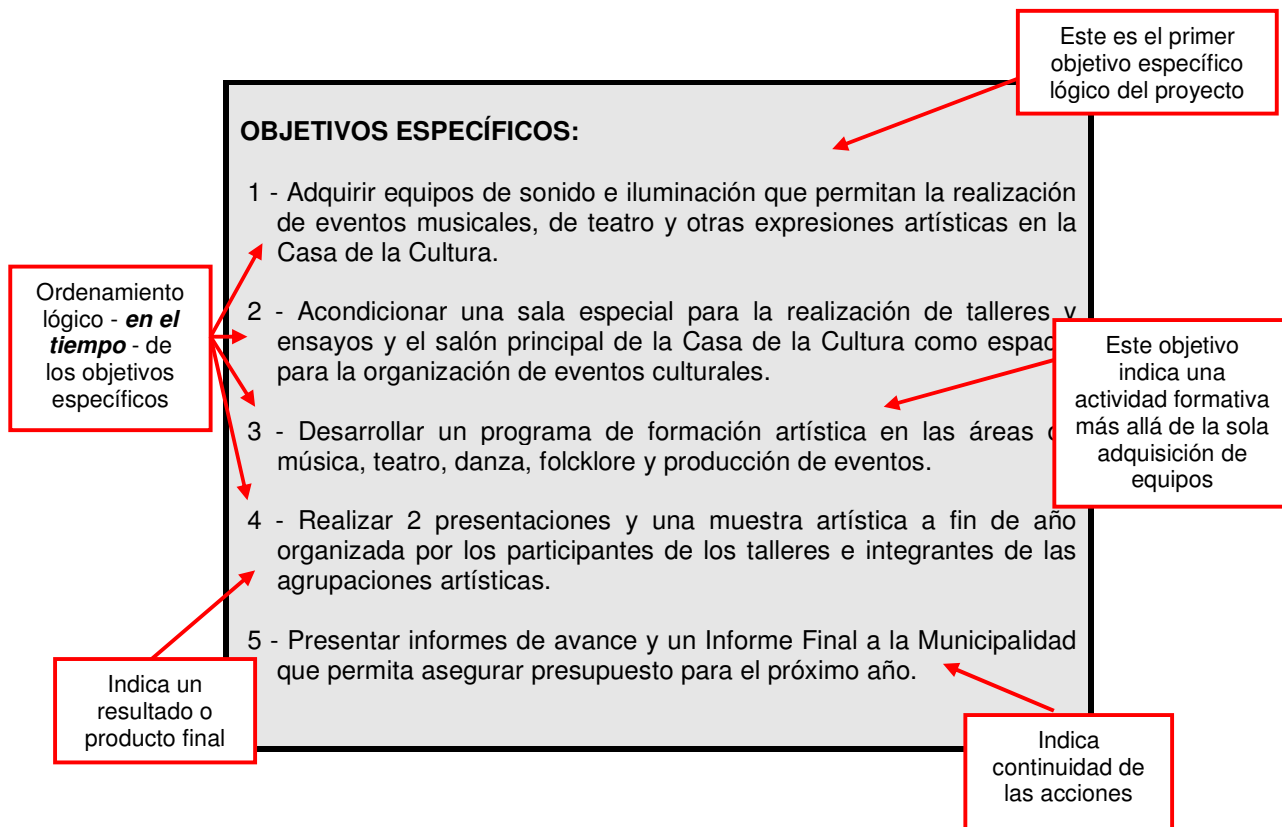
2 - En la comuna no existe otro espacio, de carácter público que pueda ofrecer actividades gratuitas o a muy bajo costo para la comunidad.

3 - Se realizó un Diagnóstico, se aplicaron encuestas y entrevistas y se detectó que existen X número de bandas musicales, grupos de teatro, de folklore, etc. pero que no existen los espacios aptos donde presentar sus creaciones (se adjunta resultados del estudio y metodología empleada)

Para el caso del proyecto de equipamiento cultural el objetivo general podría redactarse de la siguiente manera:

- PROYECTO -
<b>NOMBRE:</b> - Adquisición de equipos de sonido e iluminación para la Casa de la Cultura de la comuna de Peñaflores.
<b>OBJETIVO GENERAL:</b> - Contar con una infraestructura y equipamiento adecuado, abierto a todas las expresiones artísticas presentes en la comuna, que permita fomentar procesos de participación para el desarrollo cultural local.

Los objetivos específicos se refieren a acciones más precisas, necesarias de cumplir o desarrollar para lograr el objetivo general propuesto. Se redactarán en función de un ordenamiento lógico de las acciones.



## 2.3 - Fundamentación o justificación

En la fundamentación o justificación del proyecto explicaremos por qué es necesario realizar precisamente ese proyecto y no otro, por qué tal alternativa (según nuestra evaluación) resulta la más óptima respecto de las situaciones que necesitamos enfrentar. Un elemento que incide significativamente en la fundamentación de un proyecto es la identificación de su carácter estratégico respecto de una visión global del desarrollo local.

Para la redacción de la fundamentación del proyecto resultará de gran ayuda nuestro diagnóstico inicial.

Elementos que concurren en la fundamentación:

- 1 - Datos estadísticos, diagnósticos anteriores, documentos, etc. una síntesis de toda la información recopilada
- 2 - Resultados del diagnóstico realizado por nosotros
- 3 - Carencias o necesidades detectadas:

Según nuestro ejemplo:

En la comuna no existe otro espacio cultural de carácter público abierto a toda la comunidad.

- 4 - Fortalezas y oportunidades propias:

Siguiendo con el ejemplo:

- En la comuna existen X grupos artísticos de música, teatro, folklore y otras expresiones (se adjunta resultados del Diagnóstico)
- En caso de ser adjudicado este proyecto, la Municipalidad se compromete a contratar 3 profesores para la realización de talleres durante 5 meses (se adjunta Carta Compromiso)
- La Casa de la Cultura posee salas para talleres y ensayos y un amplio salón, la Unión Comunal de Juntas de Vecinos se comprometió con el financiamiento necesario para acondicionar estos espacios de manera que se permita la organización de eventos (se adjunta Carta Compromiso)

- 5 - Visión estratégica: Es decir, a partir de la realización del proyecto se obtiene capacidad material, técnica y humana instalada que permite la **continuidad** de los procesos.



- La realización del proyecto permitirá capacidad material, técnica y humana instalada que permite la **continuidad** de los procesos
- Se invitará a las autoridades locales a conocer la experiencia y presentarán informes al Alcalde y Concejo Municipal para lograr presupuesto

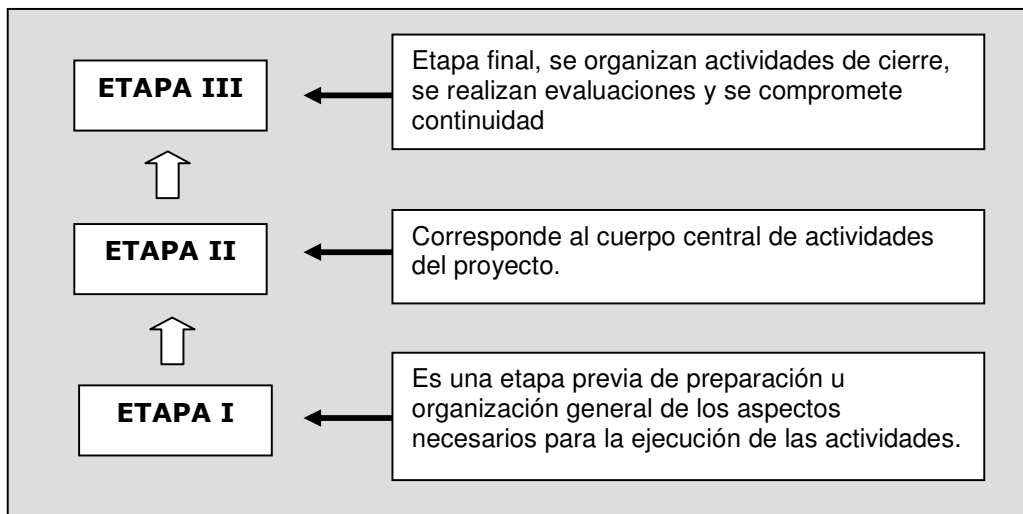
## 6 - Participación:

- Los integrantes de los grupos artísticos y los profesores de los talleres, participarán en todas las etapas del proyecto.
- Se realizarán 2 presentaciones y un evento final abierto a toda la comunidad.

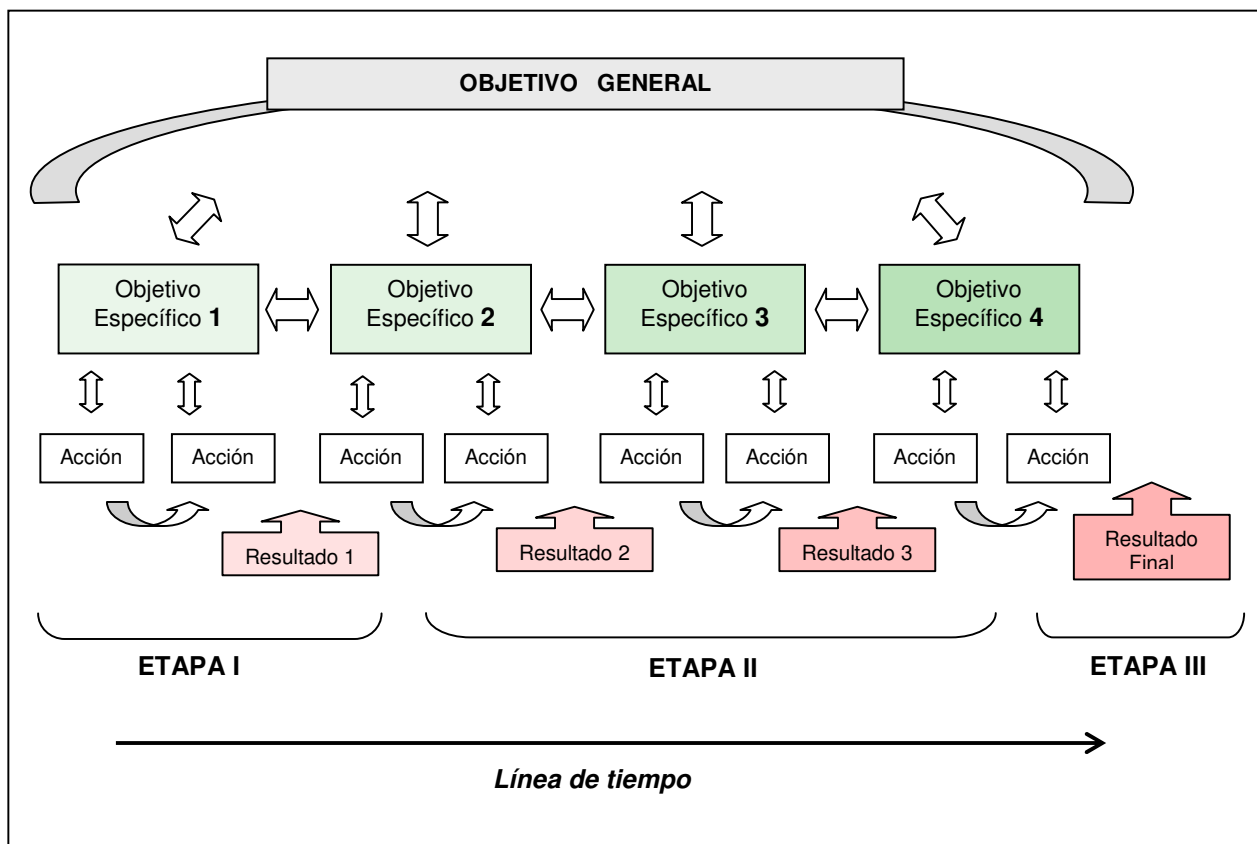
## 2.4 - Descripción del proyecto

La descripción del proyecto sigue el ordenamiento lógico que orientan los objetivos específicos que hemos definido. Se trata de una descripción, lo más detallada y sucinta posible de las **acciones** ordenadas en el tiempo.

Es recomendable dividir el proyecto en **etapas de trabajo** en donde incluiremos una etapa inicial previa para la generación de las condiciones necesarias. La descripción es una exposición de los pasos que seguiremos en la fase de ejecución o implementación del proyecto, podríamos distinguir 3 etapas en la fase de ejecución del proyecto:



Una visión esquemática del ordenamiento lógico de los objetivos y las acciones separadas en etapas de trabajo podría graficarse de la siguiente manera:



La recomendación de síntesis en la redacción de la descripción del proyecto muchas veces es una exigencia, será necesario entonces agrupar las acciones en torno a aquellas **acciones centrales** que suponen o implican otras.

En el ejemplo que estamos desarrollando la **Etapa I** puede ser presentada así:

- Se realizarán reuniones de coordinación por parte del equipo de proyecto
- Se procederá a la contratación de profesores por parte de la Municipalidad
- Se acondicionará una sala de ensayos en donde además se realizarán las clases y se acondicionará el salón principal con participación de los alumnos.
- Se adquirirán los instrumentos musicales y se pondrá a disposición esta infraestructura y equipamiento
- Organización de un ciclo de talleres con una convocatoria comunal

La **Etapa 2** o cuerpo central de actividades del proyecto:

- Difusión y convocatoria comunal a participar
- Realización de un ciclo de talleres musicales orientado a todo público de 3 meses de duración durante los fines de semana.
- Elaboración de Informe de Avance N° 1
- Organización de 2 muestras artísticas en sectores no centrales de la comuna
- Organización de muestra final en la Plaza de Armas
- Elaboración de Informe de Avance N° 2

Además de las actividades centrales a desarrollar, es conveniente incorporar actividades de evaluación, tales como la realización de encuestas o la elaboración de informes de trabajo según se vayan cumpliendo los objetivos específicos.

Identificamos como **Etapas 3** aquella en donde se realizan las actividades finales o de cierre del proyecto:

- Realización de la muestra final
- Realización de una encuesta de evaluación por parte de los alumnos
- Elaboración del Informe Final de proyecto - Evaluación Ex-Post
- Entrega de resultados del proyecto en sesión del Concejo Municipal

Es importante mencionar en esta etapa final la estrategia que desarrollaremos en términos de continuidad de los procesos iniciados por el proyecto, en el ejemplo desarrollado, se menciona una alternativa en este sentido, es decir que se han establecido compromisos con las autoridades locales para lograr nuestro objetivo de continuidad.

Las actividades de evaluación, tanto las de carácter intermedio como final, serán trabajadas con mayor detalle más adelante, en el punto 4 de este documento.

## **2.5 - La matriz de actividades, carta Gantt o cronograma**

La carta Gantt es uno de los recursos metodológicos más utilizados para la programación de las actividades. Se trata de una matriz de doble entrada en donde se identifican las actividades y su realización ordenada en el tiempo. Permite una representación visual de las actividades a desarrollar.

ACTIVIDADES	MESES					
	1	2	3	4	5	6
	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS	SEMANAS
<b>ETAPA I</b>						
Actividad 1	■					
Actividad 2	■	■				
Actividad 3		■	■			
<b>ETAPA II</b>						
Actividad 1		■	■	■	■	■
Actividad 2			■	■	■	■
Actividad 3					■	■
<b>ETAPA III</b>						
Actividad 1						■
Actividad 2					■	■
Actividad 3						■

Las actividades se ordenan y distribuyen cronológicamente según la duración de cada una de ellas y según su ubicación lógica a lo largo del proyecto

### 2.6 - El presupuesto

El presupuesto es la expresión monetaria de todos los gastos necesarios para la ejecución del proyecto. En general, se identifican 3 tipos de costos:

1 - Inversión:

Expresa los costos destinados a la adquisición de bienes durables y que necesariamente se requieren para ejecutar el proyecto tales como

equipamiento o infraestructura que queda instalada. Se realizan solamente una vez por cada ítem durante todo el ciclo de vida del proyecto.

## 2 - Operación:

En este ítem se incluyen insumos y gastos menores que se deben realizar durante el transcurso del proyecto: Materiales de oficina, materiales de trabajo para los alumnos, arriendo de equipos, transporte de personas o materiales, viáticos, colaciones, en resumen todos aquellos gastos fungibles y que no son perdurables en el tiempo.

## 3 - Personal:

Es decir costos en honorarios a las personas que dedicarán tiempo en la ejecución del proyecto, podríamos hacer la siguiente distinción:

Según perfiles de actividad: <ul style="list-style-type: none"><li>- Profesionales</li><li>- Técnicos</li><li>- Administrativos</li><li>- Auxiliares</li></ul>	Según rol u horas de dedicación al proyecto: <ul style="list-style-type: none"><li>- Coordinador general</li><li>- Asistente de coordinación</li><li>- Secretaria</li><li>- Asistente de producción</li></ul>
--	---

El presupuesto también puede expresarse en una matriz de doble entrada en donde se identificarán los costos necesarios de cubrir, ordenados en el tiempo y de acuerdo a las actividades definidas en la carta Gantt.

Matriz de presupuesto:

ITEM	- COSTOS MENSUALES (en miles de \$) -						
	MES 1	MES 2	MES3	MES 4	MES 5	MES 6	TOTAL
<b>INVERSIÓN</b>							
Instrumento musical 1	100						100
Instrumento musical 2	100						100
Instrumento musical 3	100						100
Total gastos de inversión							300
<b>OPERACIÓN</b>							
Materiales oficina: papel, tintas impresora, etc.	50	50	50	50	50	50	300
Materiales de trabajo	80	80	80	80	80	80	480
Repuestos instrumentos	100						100
Traslado equipos	50						50
Materiales habilitación sala de ensayos	100	100					200
Total gastos de operación							1.030
<b>HONORARIOS</b>							
Coordinador general	150	150	150	150	150	150	900
Asistente coordinación	80	80	80	80	80	80	480
Imprevistos							100
Total gastos honorarios							1.380
<b>TOTALES</b>	910	460	360	360	360	360	<b>2.910</b>

Los valores se distribuyen en el tiempo según la actividad a ejecutar

Los valores se suman horizontal y verticalmente y se obtiene el costo total del proyecto

## **Los aportes propios**

Los aportes propios o aportes de terceros, son todos aquellos recursos de tipo económico, materiales o humanos que no van con cargo a lo solicitado en el presupuesto del proyecto, sino que son aportados por la propia institución o bien por personas o agentes externos. Cuando se trata de aportes que realizarán agentes externos se les puede entender como auspicios o patrocinios.

Los aportes propios constituyen una fortaleza en la presentación de proyectos ya que indican un grado de compromiso y confianza en sus resultados. Deberán ser debidamente respaldados con cartas de compromiso u otros documentos que los certifiquen.



### 3 - Fase de implementación o ejecución

La fase de ejecución del proyecto se refiere a la puesta en marcha de las acciones estipuladas o previstas en nuestra planificación. Supone que se han logrado los recursos necesarios luego de que el proyecto ha sido presentado exitosamente ante una o varias fuentes de financiamiento. Esta fase puede ser entendida también como de **administración de proyectos**, y si bien es posible que el proyecto haya sido presentado de manera individual, es decir, como **persona natural**, en esta parte nos referiremos al caso en que el proyecto es presentado y llevado a la práctica por una institución o **persona jurídica**.

#### La ejecución de proyectos en instituciones<sup>7</sup>

La fase de ejecución de proyectos al interior de instituciones u organizaciones, nos remite directamente al concepto de **administración de recursos y procesos**. Si bien la responsabilidad final en la ejecución exitosa del proyecto recae en el directivo máximo de la institución, supondremos que se ha definido un "Equipo de Proyecto" a cargo de la ejecución o puesta en marcha directa de las actividades.

El concepto de administración de recursos y procesos, nos remite a su vez al concepto de administración organizacional o desarrollo organizacional (DO), un área de especialización que ha conocido un enorme avance desde que se iniciaran las primeras investigaciones y publicaciones en este tema a partir de la primera mitad del siglo XX.

---

<sup>7</sup> Para la redacción de esta parte nos hemos basado en: Castillo Aponte, José: "**Gestión Total de Personal**". Grijalbo. 1994 y en Rodríguez, Darío: "**Diagnóstico Organizacional**". Ediciones Universidad Católica de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Instituto de Sociología. 1995

Distinguiremos 4 tipos de recursos:

- 1 - Humanos
- 2 - Financieros
- 3 - Materiales
- 4 - Tecnológicos

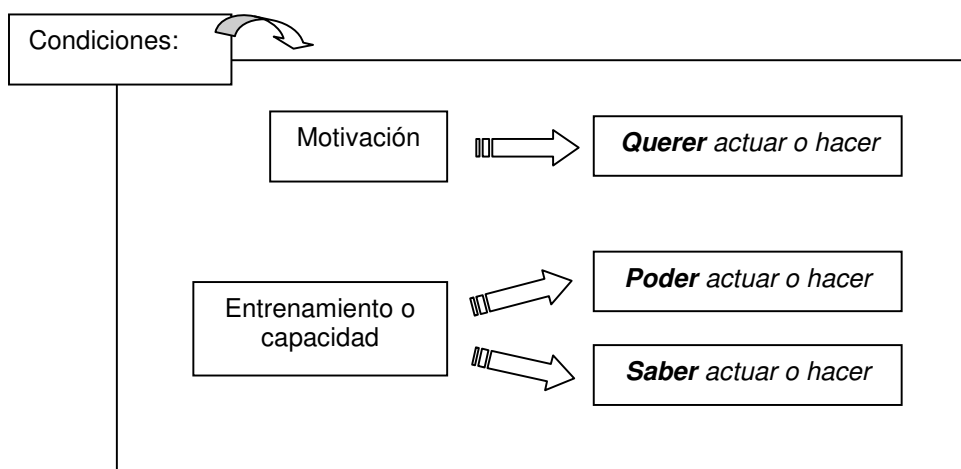
Al interior de estos recursos y entre sí, existen procesos de diversa naturaleza y complejidad que el equipo a cargo del proyecto deberá saber reconocer y administrar adecuadamente en función del éxito. Si bien se podría sostener que la responsabilidad directa por los resultados en la administración del proyecto recae en el coordinador, en verdad es preciso establecer que tal responsabilidad debería ser compartida con los demás miembros del equipo en tanto que se entiende que al interior del mismo se han definido roles y responsabilidades específicas.

La tarea principal del coordinador es la ejecución exitosa del proyecto y la materialización de los resultados esperados, esto se logrará siempre administrando personas, recursos y procesos, en donde en primer lugar, el pleno desarrollo de las capacidades de las personas resultará un factor estratégico clave a considerar. Sin embargo, será inútil decir que la responsabilidad del éxito o no del proyecto recae tan solo en el equipo a cargo, pues éste no opera como una isla. La visión estratégica a la que nos hemos referido en la fase de elaboración del proyecto, se expresa también acá en la medida que su puesta en práctica supone la movilización de eventualmente otros sistemas de actores y recursos que existen. Desde este punto de vista, la mirada interaccional sistémica, supone la puesta en marcha de una sinergia en torno a las actividades estipuladas en el proyecto.

Toda persona que tenga bajo su responsabilidad recursos económicos, materiales y financieros además de un grupo humano para alcanzar objetivos, es

un administrador independientemente de su nivel de autoridad, su área de responsabilidad o del nombre del cargo (coordinador, supervisor, responsable, etc.)

Un aspecto fundamental a tener en consideración en la administración de personal es que deberán existir determinadas condiciones para el éxito y el logro de los objetivos:

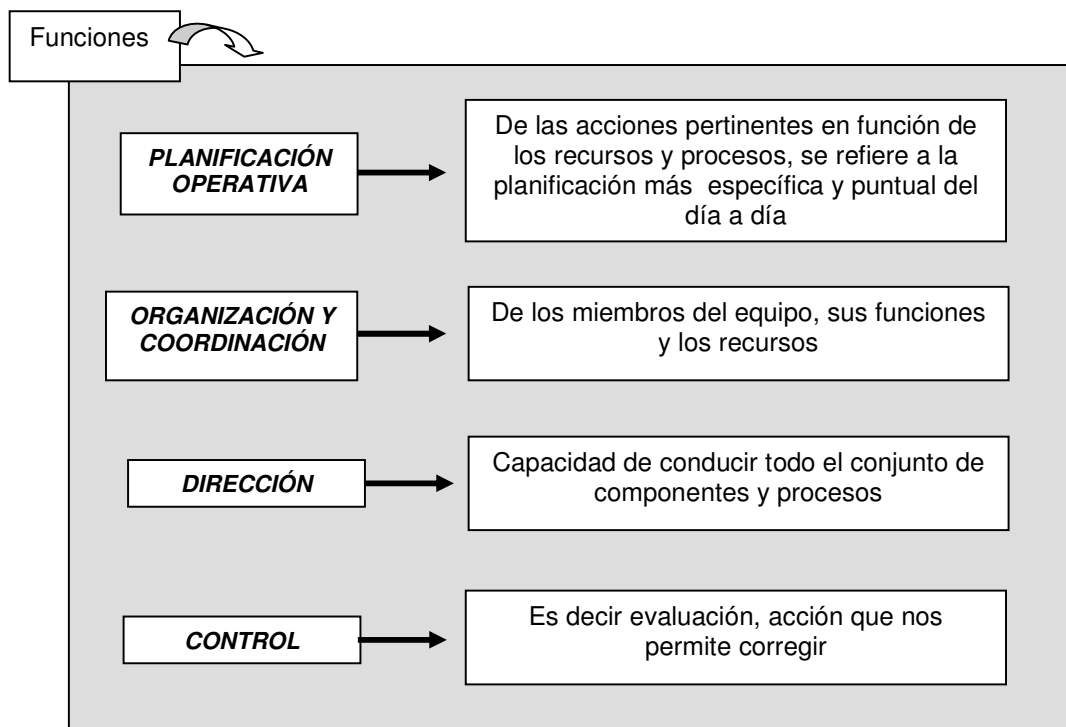


Tanto desde el punto de vista de la **motivación** como de las **capacidades**, el proyecto puede ser comprendido como una oportunidad para la movilización de recursos en torno a objetivos de interés común. Cuando decimos motivación y capacidades deberá entenderse que nos estamos refiriendo a que estas condiciones debieran existir fundamental, aunque no solamente, en el equipo a cargo del proyecto.

Desde el punto de vista de la gestión organizacional, una ejecución eficiente de proyectos considera el valor de la **transparencia** y la **participación**, en lo posible, durante todo el proceso. Una gestión deficiente en estos aspectos es responsable de la generación de rumores y comentarios, impide un funcionamiento óptimo del equipo y las personas se limitan a labores instrumentales, actividades puntuales y asistémicas.

## Funciones en la administración de proyectos

Distinguiremos 4 funciones específicas en administración de proyectos:



Los aspectos específicos de cada una de estas funciones se definirán en función de los objetivos, lineamientos y actividades que supone la ejecución del proyecto y no necesariamente recaen sobre el coordinador general, es una tarea de equipo.

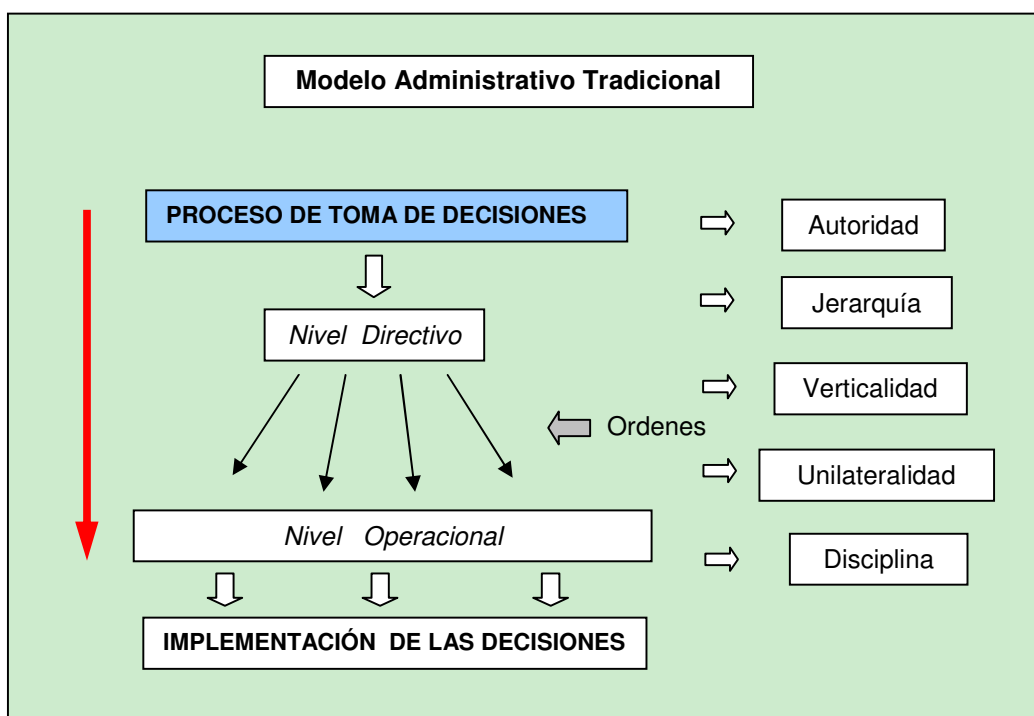
El equipo de proyecto puede ser comprendido como una unidad especializada a cargo de una actividad específica (el proyecto) que, sin embargo, según decíamos, debiera actuar como un componente sinérgico al interior del sistema institucional y local y, en tanto acción estratégica, dejar capacidades humanas y materiales instaladas en la perspectiva de cautelar la continuidad de procesos más allá del proyecto. Como unidad a cargo, el equipo de proyecto debe contar con una estructura de roles y funciones clara y explícita. La repetición de

funciones, los roces interpersonales, el desbalance en las cargas de trabajo son algunas de las consecuencias de una mala organización.

El conjunto de las funciones necesarias de cumplir y la asignación de roles es una decisión del equipo, y si bien se trata de una estructura organizacional, debe ser entendida como sujeta a cambios dependiendo de las necesidades de la institución y la evolución de las actividades en marcha. Una clara definición de roles al interior del equipo permite una mejor planificación, coordinación, dirección y control de las acciones y procesos.

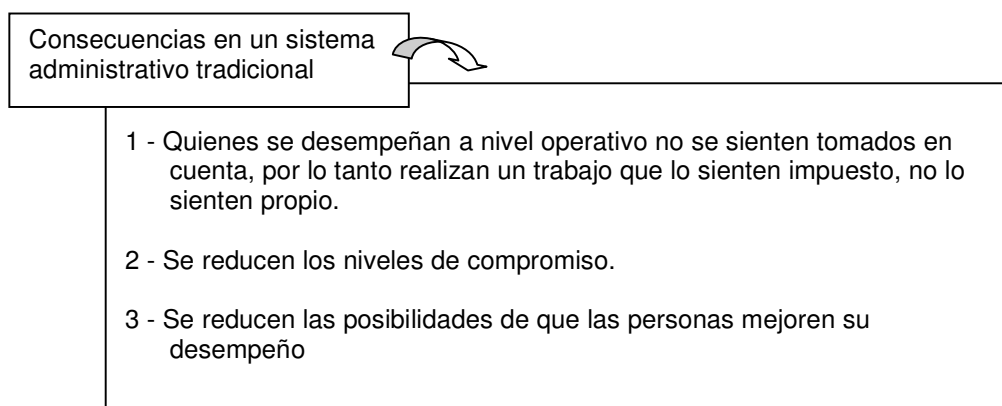
## La función directiva

La función de dirección tal vez sea una de las más complejas en los procesos administrativos. En el modelo burocrático tradicional de administración, la toma de decisiones recae en el nivel directivo o de jefatura que posee la autoridad necesaria para aplicar los cambios, tomar las decisiones y comunicarlas a los subalternos en la forma de órdenes.



En este estilo de dirección, existe una clara diferencia entre el nivel decisional y el de implementación o nivel operativo. Sólo una minoría utiliza sus conocimientos, experiencia, creatividad y capacidad para tomar decisiones. En este esquema de trabajo, el nivel operativo solo ejecuta las órdenes bajo una lógica de disciplina y autoridad. Esta forma de trabajar desaprovecha buena parte del potencial de las personas.

Esta forma de operar conlleva algunas consecuencias:

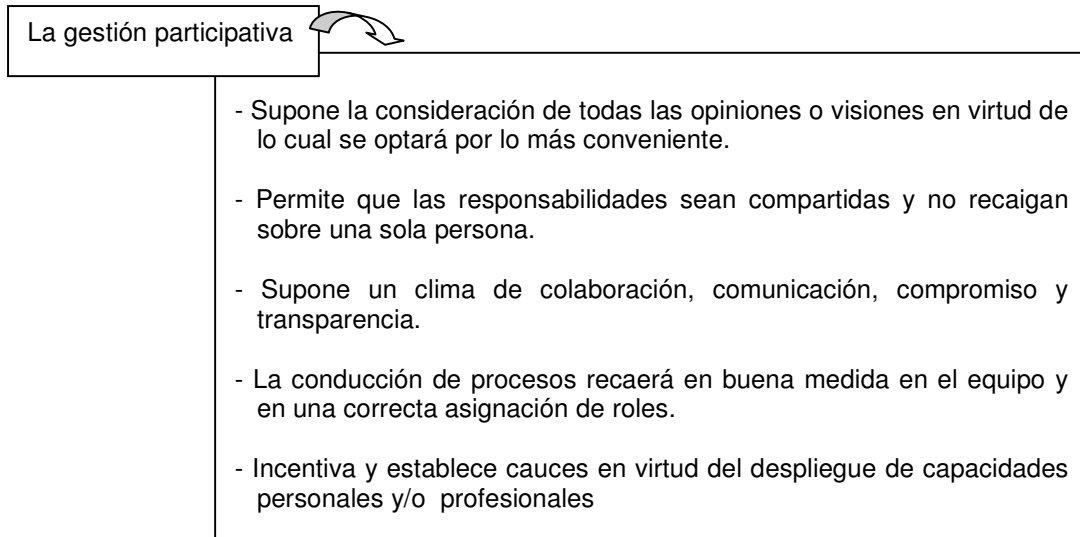


La función directiva debiera ser comprendida entonces como aquella encargada de **conducir** los procesos, en donde el concepto de dirección adquiere más la connotación de **orientación** que la de mando o imposición vertical de órdenes.

## La gestión participativa

La gestión participativa es un estilo de dirección y administración considera que la participación de todos los involucrados en la toma de decisiones y en los procesos de administración o ejecución de las acciones. Si bien en la definición de roles existirá un Encargado de Proyecto, Responsable o Coordinador General,

las decisiones tomadas en equipo valoran la participación como un factor que enriquece la calidad de las acciones.



En el modelo participativo, la función directiva será entonces concebida más como de **articulación y coordinación** de los recursos, las funciones que desarrollan las personas y los procedimientos necesarios de cumplir para el éxito del proyecto.

## 4 - Evaluación de proyectos

La evaluación de proyectos es la acción que nos permite medir o estimar el grado en que se están logrando o bien se lograron o no los objetivos que nos hemos propuesto con la realización del proyecto. Es un instrumento que nos permite visualizar problemas o dificultades y corregir a tiempo los procesos en marcha.

En primer lugar debemos distinguir 2 tipos de evaluación<sup>8</sup>:

1 - De procesos:

- También llamada seguimiento, es una evaluación que se hace durante el transcurso o desarrollo del proyecto, su propósito es detectar problemas no detectados originalmente, emergentes u otros que inciden en el cumplimiento de las actividades, influyen en el logro de objetivos y orientan respecto de realizar cambios si ello fuera necesario. Además entrega información para la evaluación final o ex- post.

2 - De resultados:

- Evaluación final o ex-post, es aquella que se realiza una vez finalizado el proyecto, determina el o los resultados de las actividades desarrolladas en función de los objetivos propuestos originalmente. Debe otorgar criterios para definir respecto de la conveniencia o no de su continuidad, identificando los cambios necesarios de realizar.

---

<sup>8</sup> "Procedimientos y Formularios para el Sistema de Estadísticas Básicas de Inversión - SEBI 2000". División de Planificación, Estudios e Inversión. Departamento de Inversiones. MIDEPLAN



Para el caso de una evaluación de procesos hablaremos de resultados intermedios o parciales, y en la evaluación final, de resultados finales también llamados "impacto del proyecto". El concepto de "impacto" se refiere a modificaciones sustantivas, estables y permanentes que se logran con la ejecución del proyecto, respecto del o los problemas.

La evaluación tanto de procesos como de resultados puede ser de orden cualitativo o cuantitativo, lo que dependerá de la naturaleza de aquello que se evalúa.

Por lo tanto un aspecto inicial que es necesario esclarecer es:

- ¿Qué es preciso evaluar?

## **Naturaleza de la evaluación**

Habíamos señalado que la definición del proyecto supone una hipótesis de solución frente a una determinada situación detectada en la realidad. La evaluación del proyecto nos permitirá saber entonces qué tan certera o no fue nuestra estimación inicial respecto a las acciones que concebimos como necesarias de emprender.

La evaluación puede ser entendida como una medición, en toda medición podemos distinguir:

1 - Lo que se va a medir:

- Es decir procesos o resultados

2 - Con qué se va a medir:

- El instrumento que utilizaremos para llevar a cabo la medición (encuestas, entrevistas, etc.) que contiene indicadores de carácter cuantitativo o cualitativo.

3 - Cómo se va a medir:

- La metodología a emplear en la evaluación, este aspecto se definirá en función del tipo de instrumento a utilizar.

4 - Los criterios y sus grados:

- Los criterios y sus grados de obtención o no, determinarán en definitiva la naturaleza de los indicadores.

Los criterios a considerar pueden ser definidos por:

a - Parámetros o exigencias externas:

- Este tipo de evaluación se realiza según los parámetros y criterios definidos por las fuentes institucionales que financian los proyectos, o bien por una institucionalidad de rango superior que actúa en carácter de supervisión (organismos públicos, Municipalidad, etc.)

b - Criterios propios:

- Cuando es el equipo de proyecto quien define qué se va a evaluar, y en qué grado se considera la obtención o no de los objetivos propuestos.

c - Una combinación de ambos

## **Criterios en la evaluación**

Los criterios a definir en la evaluación del proyecto pueden ser múltiples y diversos y, si no son determinados de manera externa, en buena medida se definirán en función de la naturaleza del proyecto, los objetivos y las acciones. Sin embargo, en términos generales podríamos mencionar algunos de los criterios más utilizados en la evaluación de proyectos:

### **Población o beneficiarios:**

Se refiere a la cantidad de personas que directa e indirectamente logran un grado de participación (o beneficio) en el proyecto, se la puede caracterizar en términos demográficos, socio-económicos u otros señalando de qué manera y en qué grado el proyecto significa un beneficio. Bajo este criterio de evaluación, se recomienda indicar el número de personas u organizaciones que participan o bien si estas se crearon con el proyecto, además se puede indicar el grado de participación tanto en la implementación como en la propia evaluación, así como también en la continuidad de los procesos. Con este criterio se relacionan los de cobertura y focalización.

## **Sustentabilidad:**

El criterio de sustentabilidad dice relación con la calidad estratégica del proyecto en términos de proyección de sus resultados en el tiempo una vez finalizadas todas las actividades estipuladas. En general, se espera que el resultado del proyecto constituya un mejoramiento sustantivo y perdurable en algunas de las condiciones señaladas que le dieron origen, definieron los objetivos y sus acciones.

En función de la generación de procesos de continuidad, en general se trata de una institución u organización que asume esta tarea una vez que el proyecto haya finalizado. Si esto es así, entonces será necesario documentar debidamente este compromiso.

## **Eficacia:**

Se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en base a este criterio se evalúa en qué medida se lograron los objetivos, determina si con la ejecución de este proyecto se enfrentó adecuadamente o no la situación original que existía.

## **Eficiencia o análisis costo-beneficio:**

Este criterio relaciona los resultados con los recursos invertidos y por lo tanto evalúa nuestra capacidad de acción. En otros términos, se refiere a la optimización de los recursos asignados en función de factores que determinan nuestra eficiencia en el logro de los objetivos.

## **Calidad:**

El criterio de calidad alude a resultados intermedios o finales y se aplica a bienes, productos o servicios prestados, relaciona el grado en que estos bienes o servicios satisfacen o no las necesidades y señala sus atributos.



## CONCLUSIONES

Hemos presentado de manera tal vez muy amplia y general los pasos centrales en la metodología de la elaboración de proyectos desde una perspectiva de planificación de procesos de desarrollo cultural. Insistimos en que se trata de una herramienta a nuestro alcance para el logro de objetivos. Dado que existe abundante literatura técnica sobre este tema, así como también diversos enfoques metodológicos, nos hemos centrado en conceptos a nuestro juicio estándar tratando de rescatar aquellos aspectos que más podrían ser de utilidad de uno u otro de tales enfoques.

Si bien la práctica de la elaboración de proyectos en gran medida está definida en función de la obtención de recursos económicos que permitan financiar nuestras iniciativas y con ello alcanzar objetivos, hemos subrayado tal vez insistentemente aspectos que consideramos más de fondo: continuidad, procesos, horizonte estratégico. Estos conceptos buscan enriquecer el ejercicio de la Gestión Cultural y sin duda probarán su utilidad ahí en terreno, en el contacto diario con las organizaciones, artistas y cultores presentes en los territorios.

Entiendo la Gestión Cultural como una actividad fundamentalmente práctica, sin embargo, ello no nos exime de la necesidad cada vez más urgente de contar con un marco teórico que oriente e ilumine nuestras acciones. Las ideas que seamos capaces de elaborar y compartir deberían permitirnos avanzar en construir cimientos sólidos en nuestra aún joven actividad que se encamina hacia la profesionalización, surgen y se prueban en la práctica, en la realidad de la cual pretenden dar cuenta. Esta es una tarea que no entiendo cómo se puede realizar sino entre todos.





## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Ander-Egg, Ezequiel y Aguilar, María: **"Cómo elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales"** - Ed. Lumen - 1995.

- Brunner, José Joaquín: **"Chile: Transformaciones Culturales y Modernidad"** - FLACSO - 1989

- Brunner, José Joaquín: **"Cultura y Sociedad en Chile"** en **"Chile Vive: Muestra de Arte y Cultura"** - Ministerio de Cultura - Instituto de Cooperación Iberoamericana - 1987.

- Castillo Aponte, José: **"Gestión Total de Personal"**. Grijalbo. 1994

- **"Desarrollo Humano en Chile 2002 - Nosotros los Chilenos: Un desafío Cultural"** - Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) - 4º Informe - 2002

- Figueroa M, Gustavo: **"Diagnóstico y Propuesta de Planificación para el Desarrollo Cultural Comunal"** - Informe Final de Proyecto FONDART Regional 2002 - I. Municipalidad de Isla de Maipo.

- Gómez, Manuel y Sainz, Héctor: **"El ciclo del proyecto de Cooperación al Desarrollo: La aplicación del Marco Lógico"** - CIDEAL - 1999.

- **"Material Docente sobre Control y Gestión de Proyectos"**. Programa de Capacitación BID/ILPES. CEPAL Serie Manuales N° 7 disponible en [www.cepal.org](http://www.cepal.org)

- **"Notas Técnicas"**. División de Control de Gestión. Dirección de Presupuestos. Ministerio de Hacienda. Diciembre de 2004. en: [www.dipres.cl](http://www.dipres.cl)

- **"Orientaciones a Gestión de Proyectos Culturales"** - Area Descentralización - División de Cultura - Ministerio de Educación - 2001.
  
- **"Procedimientos y Formularios para el Sistema de Estadísticas Básicas de Inversión - SEBI 2000"**. División de Planificación, Estudios e Inversión. Departamento de Inversiones. MIDEPLAN
  
- Rayo, Gustavo y de la Maza, Gonzalo: **"La Acción Colectiva Popular Urbana"** en **"Chile en los '90"** - Cristián Toloza - Eugenio Lahera Editores - Presidencia de la República - Dolmen 1998.
  
- Rodríguez, Darío: **"Diagnóstico Organizacional"**. Ediciones Universidad Católica de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Instituto de Sociología. 1995
  
- Ruano de la Fuente, José M: **"El control de gestión en las organizaciones públicas"** en - Olías de Lima, Blanca (Coord): **"La Nueva Gestión Pública"** - Pearson Educación S.A. - 2001
  
- Valdés, Gloria y Sandoval, Brenda: **"Introducción a la Gestión Cultural: Manual para la práctica de la Gestión Cultural"** - Comunicación, Arte y Cultura Ediciones - 2001.



## *Serie Bibliotecología y Gestión de Información.*

### **Títulos publicados**

- N° 1 Situación y perspectiva de la educación bibliotecológica en Chile. Héctor Gómez y Carmen Pérez.
- N° 2 El profesional de la información: Hacia una reflexión ética del deber moral y de la experiencia cotidiana. Yanina Valeria Chandía.
- N° 3 Desarrollo de un portal temático jurídico en Internet: Un apoyo a la referencia electrónica. María Antonieta Ubillo Venegas y Carolina Maulén León
- N° 4 Guía práctica para el uso de las fuentes generales de información impresas y electrónicas. Ximena Sánchez Staforelli, Iliana Jaque Herrera, María Antonieta Ubillo, Héctor Gómez Fuentes.
- N° 5 EAD: Una estructura para la descripción del patrimonio cultural. Jaime Oxley M.
- N°6 Weblogs o bitácoras: un recurso de colaboración en línea para los Profesionales de la Información. Mariela Ferrada Cubillos

**Edición Limitada : cincuenta ejemplares**

**Disponible en : <http://www.bibliotecarios.cl>**