

U.T.5.- Realización de actividades de gestión cultural.



Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de Educación y Formación Profesional.

[Aviso Legal](#)

1. Equipamientos e infraestructuras culturales.

En España a partir de mediados de la década de los ochenta se inicia un proceso de puesta al día para alcanzar esas cotas en que al empuje de las administraciones locales y del estado se suman las comunidades autónomas dirigiendo sus esfuerzos en una misma dirección. Construir nuevos equipamientos culturales que representaran y visualizaran la apuesta de modernidad del país mostrándolo tanto en el interior como en el exterior así como atender demandas de sectores que ansiaban personificar la creación del momento. Este espectacular proceso generó la constitución y funcionamiento de numerosas y costosas instituciones artísticas.



Los **equipamientos** constituyen uno de los ejes principales en las intervenciones de las políticas culturales, se puede observar cómo a mediados de la década de los noventa en que empiezan a generalizarse los planes estratégicos de cultura aparecen los primeros mapas y planes de equipamientos culturales. Éstos se definen como instrumentos básicos de la ordenación y planificación cultural territorial; siendo entre otros sus objetivos fundamentales la distribución equilibrada de los equipamientos que garanticen la igualdad de oportunidades en el acceso a la cultura y avanzar hacia una modelización de equipamientos que avalen elevados estándares de calidad y optimizar la adecuación de las instalaciones y recursos para alcanzar las concepciones más actuales de la cultura y sus prácticas.

En cuanto a las **tipologías de espacios**, cualquier clasificación implica una clara dificultad y a la vez supone una proposición que procura afinar la anterior; en nuestra propuesta se ha optado por la clarificación y operatividad de que la simplificación no exenta de matices constituya a una mejor exposición.

Los espacios se agrupan en dos categorías:

1. Espacios culturales formales y reglados. Aquellos que su diseño, construcción y uso han sido concebidos específicamente por la cultura en uno o más de sus aspectos.

1. a. Equipamientos especializados. Los dirigidos a un área específica de la cultura.

Área de Patrimonio:

- a. Bibliotecas.
- b. Archivos.
- c. Museos.

Área de Artes Escénicas y Musicales:

- a. Teatros.
- b. Auditorios.

Área de Artes Plásticas:

- a. Salas de exposiciones.

Área de Equipamientos de Nueva generación:

- a. Nuevos centros culturales y nuevas fábricas de la cultura.

1. b. Equipamientos polivalentes y de proximidad. Los diseñados desde un enfoque más territorial, de servicio a la ciudadanía y en un entorno más inmediato.

2. El uso cultural de espacios no culturales. Espacios públicos que fueron ideados y construidos para otros usos pero que en determinadas circunstancias y debidamente adecuados pueden albergar actividades culturales.



Para saber más

En el siguiente enlace puedes ver una Fábrica de creación: nuevo espacio de cultura e innovación.

 [Fábrica de creación: nuevo espacio de cultura e innovación.](#)

2. Gestión de espacios y tiempos.

La implantación de numerosos equipamientos culturales se ha realizado, en la mayoría de los casos, sin un marco de ordenación y regulación específicos, en este sentido la estructuración del sistema cultural público es fragmentaria. Si bien fueron apareciendo instrumentos de regulación en algunos sectores (bibliotecas, archivos, museos y patrimonio) tanto en la administración del Estado como en las comunidades autónomas; esta laguna evidente que se daba, tuvo una primera respuesta para su normalización: en el año 2003 se presentó la "**Guía de estándares de los equipamientos culturales en España**" coordinada por la Fundación Española de Municipios y Provincias (FEMP).

Los **equipamientos** constituyen uno de los ejes principales en las intervenciones de las políticas culturales, se puede observar cómo a mediados de la década de los noventa en que empiezan a generalizarse los planes estratégicos de cultura aparecen los primeros mapas y planes de equipamientos culturales. Éstos se definen como instrumentos básicos de la ordenación y planificación cultural territorial; siendo entre otros sus objetivos fundamentales la distribución equilibrada de los equipamientos que garanticen la igualdad de oportunidades en el acceso a la cultura y avanzar hacia una modelización de equipamientos que avalen elevados estándares de calidad y optimizar la adecuación de las instalaciones y recursos para alcanzar las concepciones más actuales de la cultura y sus prácticas.

Partiendo de la consideración de que la actividad cultural se puede realizar en **multitud de espacios sin una caracterización específica**, comenzando por las plazas, parques y calles; a grandes rasgos un equipamiento es un espacio edificado de titularidad pública (o parcialmente) destinado de forma estable y permanente a la creación, formación, promoción y difusión general de la cultura. El edificio se asienta en un territorio determinado con sus características (demografía, estructura social, niveles socioeducativos, tradiciones, etc.), teniendo como base **cuatro elementos esenciales**:

- ✓ Los ciudadanos, también denominados públicos, espectadores, usuarios.
- ✓ Los creadores, artistas y especialistas, individual o colectivamente; nutren de ideas y contenidos.
- ✓ Los objetivos y finalidades que conforman las líneas estratégicas de los criterios establecidos por la política cultural de la administración pública responsable.
- ✓ Los técnicos que dirigen y administran el equipamiento: los profesionales de la gestión cultural. Tiene la responsabilidad de la optimización de los recursos, de mantenimiento, de desarrollar herramientas para aplicar las políticas, así como, traer y satisfacer a los ciudadanos; y favorecer los marcos para el trabajo de los artistas, creadores y especialistas.



3. Gestión de recursos materiales y técnicos.

El patrimonio cultural y la expresión artística han sido, desde hace mucho tiempo, las dos grandes ramas sobre las que se desarrolla la política cultural. Esta división fundamental se debe al **interés de la sociedad** por conformar una memoria cultural transmisible a las futuras generaciones y la necesidad de dar cauce a las más variadas formas de expresión del espíritu humano.



4. Gestión de permisos y autorizaciones.

Como se ha explicado a lo largo de este capítulo, la **actividad cultural** tiene una naturaleza particular, que se deriva de su persecución de objetivos que van más allá de la obtención de un beneficio estrictamente económico. En este sentido, una dimensión fundamental de su gestión económica y financiera radica en la valoración de la contribución que plantea al entorno social en el que se desarrolla.

Este impacto debe ser medido por los gestores culturales y, en función de su valoración, se gestionarán los permisos y autorizaciones para la realización de actividades culturales, al igual que los indicadores de eficiencia.

Una adecuada estimación del impacto social y económico generado puede incluso justificar y favorecer el acceso a fondos de financiación pública y privada.



5. Gestión de recursos humanos.

La **gestión de los recursos humanos** se realiza en un determinado modelo de organización. Se entiende por organización a un conjunto de personas que se agrupan de manera consciente para la consecución de un determinado fin u objetivo. **Los factores que definen a una organización son los siguientes:**



- ✓ Finalidad existente y conocida por todos los miembros del grupo.
- ✓ Distribución de roles y tareas a realizar.
- ✓ División de la autoridad y del poder formal.
- ✓ Duración indeterminada (misión permanente) o claramente explicitada en función de un objetivo.
- ✓ Sistema de comunicación y coordinación interna.
- ✓ Criterios de evaluación y control de resultados.

De cara a la constitución de una organización son de reseñar las siguientes etapas:

- ✓ Definición de la misión de conjunto (vocación, objetivos, planes). Los objetivos se cuantifican. La vocación es un deseo.
- ✓ Distribución de funciones o unidades de actividad principal (fraccionamiento y departamentalización).
- ✓ División en niveles (responsabilidades y poderes formales, organigramas).
- ✓ Operatoria de integración del conjunto para compensar las divisiones (procedimientos de coordinación).
- ✓ Estructuración de actividades individuales (división de tareas, descripción de trabajos, reglas).

En toda organización el **organigrama** es un elemento importante, ya que refleja de forma sencilla los diferentes niveles de la organización, sus flujos jerárquicos, la distribución de responsabilidades y la situación de cada persona integrante de esa organización en relación al conjunto de la organización.

El **trabajo en equipo** es un proceso en el que interactúan varias personas, generándose un resultado superior a la suma de las aportaciones de cada miembro del equipo, tanto de conocimientos como de actitudes, y un mayor grado de satisfacción personal.

El equipo de trabajo es un grupo de personas que persiguen un objetivo común a través de la participación e interacción de todos los miembros del equipo.

El rendimiento de una persona es el resultado de su nivel de conocimiento para hacer el trabajo y de su nivel de **motivación**. Por ello, la motivación es un elemento capital a la hora de gestionar los recursos humanos de una organización.

Se entiende por **motivación** una activación de energía, un proceso personal que depende de la persona pero también del medio ambiente en el que dicha persona se encuentra.

En relación con la motivación hay una serie de ideas preconcebidas que son erróneas. Algunas de las más extendidas son:

- ✓ El salario es el único elemento de motivación.
- ✓ La creencia de que el resto de las personas se motivan por las mismas cosas que uno mismo (la motivación es individual)
- ✓ La motivación no es un rasgo de la personalidad como la timidez o la extroversión, sino que es un estado que tiene carácter temporal y que por lo tanto aparece y desaparece.



Debes conocer

Teorías sobre la motivación

A mediados del siglo XX, Abraham Maslow definió que la motivación parte de un estado de tensión de la persona por la satisfacción de sus necesidades. Una vez que esas necesidades se ven satisfechas, la motivación desaparece. Maslow jerarquizó esas necesidades en 5 niveles

que se conocen como la pirámide de Maslow, que determina que una vez satisfechas las necesidades del primer nivel se pierde la motivación en beneficio de las necesidades de segundo nivel y así sucesivamente.

Las necesidades que define Maslow por niveles de jerarquía son las siguientes:

- ✔ Necesidades fisiológicas (alimentarse, vestirse, mínimas condiciones de vida).
- ✔ Necesidades de seguridad, (ausencia de temores, garantía de un empleo y protección social).
- ✔ Necesidades sociales (interactuar con otras personas, tener amigos).
- ✔ Necesidades de estima (ser bien considerado por los demás).
- ✔ Necesidades de realización y autosatisfacción.(considerarse realizado en su potencial humano)

6. Gestión de recursos financieros. Presupuestos públicos.

En la organización de un evento cultural, una de las principales cuestiones financieras a abordar es la **estimación de los ingresos** que se obtendrán, que determina el alcance de la iniciativa planteada y sus posibilidades económicas y financieras. En términos generales, podemos decir que son tres las posibles **fuentes de recursos económicos**:

- ✓ Ingresos directos derivados de la demanda del público, o los compradores de arte.
- ✓ Los ingresos por esponsorizaciones, o derivados de las donaciones privadas.
- ✓ La financiación pública, mediante ayudas específicas, o por la convocatoria de programas oficiales.



Anticipar la posible demanda de la actividad desarrollada es especialmente importante, ya que permite configurar los presupuestos de forma más realista. Mientras que las donaciones privadas o esponsorizaciones, así como las ayudas públicas, pueden conocerse a priori. Los ingresos derivados de la demanda no son conocidos hasta el momento en el que se oferta la actividad. Por tanto, el riesgo que comportan para los organizadores es mucho mayor. Saber anticiparlo, y gestionarlo adecuadamente es una de las cuestiones básicas de la gestión de las iniciativas culturales.

Una vez determinada la estructura potencial de ingresos, la confección del presupuesto ha de completarse con la estimación de los gastos derivados de la actividad cultural desarrollada. Conocer los distintos tipos de costes resulta, por tanto, de especial importancia para el gestor cultural. En este sentido, existen diferentes clasificaciones de los costes:

- ✓ **Según el área con la que se vincula el coste:**
 - ◆ **Costes de Producción:** se generan como consecuencia del desarrollo de la actividad cultural en sí misma (materiales, mano de obra, montajes, contrato de servicios).
 - ◆ **Costes de Distribución:** se generan por llevar el bien o servicio hasta el consumidor final.
 - ◆ **Costes de Administración:** derivados de la propia gestión de la actividad cultural.
 - ◆ **Costes de financiamiento:** se generan por el propio acceso al capital necesario para la organización de la actividad cultural (intereses, comisiones, etc.)
- ✓ **Según su identificación:**
 - ◆ **Costes directos:** pueden identificarse fácilmente con el bien o servicio.
 - ◆ **Costes indirectos:** en los que se incurre, pero que no se pueden vincular directamente con ninguna oferta específica, sino que han de repartirse mediante alguna base de distribución.
- ✓ **Según el momento del tiempo en que se producen:**
 - ◆ **Históricos:** generados en un momento de tiempo anterior a la celebración de la actividad.
 - ◆ **Predeterminados:** se estiman a priori, y se utilizan para elaborar presupuestos.
- ✓ **En función del control que se tenga sobre los mismos:**
 - ◆ **Costes Controlables:** sobre los cuales el gestor cultural tiene capacidad de decisión.
 - ◆ **Costes no Controlables:** sobre los que no se tiene autoridad para su control, y que han de pagarse con independencia de los resultados de la actividad

✓ De acuerdo con su comportamiento económico:

- ◆ **Costes Fijos:** permanecen constantes durante un periodo de tiempo determinado, y no varían en función del volumen de la actividad desarrollada. Han de considerarse en su monto total, pero habrán de repartirse entre el número de unidades ofertadas (sesiones de un espectáculo, obras vendidas, etc.), para poder estimar el coste de prestación del servicio, o de producción del bien cultural.
- ◆ **Costes Variables:** se modifican en función del volumen de la actividad desarrollada. No se incurrirá en ellos si la actividad no se desarrolla, y si esta se intensifica, tendrán un montante más elevado.

La separación entre costes fijos y variables resulta especialmente útil para la toma de decisiones en cualquier actividad que comporte un criterio económico.

Mecanismos alternativos de financiación:

El desarrollo de proyectos en el ámbito del arte y cultura requiere la búsqueda constante de recursos que ayuden a financiar las iniciativas. En la mayor parte de los casos, la autofinanciación, las becas y los programas públicos suelen ser los mecanismos más utilizados. En muchos casos no resultan suficientes y, dadas las restricciones en el acceso al crédito bancario, resulta necesario acudir a fuentes alternativas, entre las que podemos destacar las siguientes:

- ✓ **La autoproducción:** es la forma más sencilla de financiación, ya que implica abordar los proyectos con fondos propios. Es de destacar, en este sentido, la creciente proporción de profesionales de la cultura y el arte que apuestan por producciones propias.
- ✓ **Crowdfunding:** implica mecanismos de financiación colectiva, a través de plataformas diseñadas con esta finalidad. Las plataformas funcionan estableciendo una cantidad objetivo, de la que se parte, y un plazo para conseguir esta financiación a través de las aportaciones del público interesado. La actividad, se desarrollará en el caso de que se alcance el nivel fijado de financiación.
- ✓ **Financiación mediante alianzas.** Supone un esfuerzo de participación colectiva, en el que los objetivos de varios agentes culturales se apoyan unos en otros.
- ✓ **El uso de las Redes.** Las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación han ofrecido un amplio abanico de posibilidades para el desarrollo de redes culturales. Estos facilitan acceso a recursos, de información, conocimiento, contacto, pero también de financiación de proyectos. Las redes sociales expanden el ámbito de la comunidad cultural, y han modificado el patrón de consumo de bienes y servicios culturales.

El **Presupuesto Público** como "el instrumento legal en el cual se realizan las estimaciones de ingresos que tendrá una entidad pública así como las autorizaciones para realizar gastos durante un tiempo determinado y a su vez constituye un instrumento de planificación de las políticas públicas con miras al cumplimiento de los fines del Estado.

El presupuesto constituye la expresión cifrada, conjunta y sistemática de las obligaciones (gastos) que, como máximo, pueden reconocer y los derechos (ingresos) que prevean liquidar durante el correspondiente ejercicio (anual).

La aprobación de los presupuestos constituye una de las atribuciones del congreso o parlamento de un país, mediante la ley de presupuestos correspondiente, que es una norma legal, contemplada en diversos ordenamientos jurídicos y dictada por este órgano a finales de año (generalmente, los últimos días de diciembre).

La financiación y gasto público en cultura procede anualmente del Ministerio de Cultura y Deporte, a través de la División de Estadística y Estudios en colaboración con la Oficina Presupuestaria del Ministerio y con las comunidades autónomas que participan en diversas fases de elaboración de la misma, y de la Estadística de Liquidaciones de los Presupuestos de las Entidades Locales elaborada por el Ministerio de Hacienda donde se ofrecen ofrecen indicadores relativos al gasto público en cultura realizado por la Administración General del Estado, por la Administración Autonómica y por la Administración Local.

7. Elaboración del Presupuesto.

En economía, un **presupuesto** se refiere a la cantidad de dinero que se necesita para hacer frente a cierto número de gastos necesarios para acometer un proyecto.

Se llama **presupuesto** al cálculo, planificación y formulación anticipada de los gastos e ingresos de una actividad económica.

Podemos decir que el presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir con un objetivo previsto, expresado en términos financieros, el cual debe cumplirse en determinado tiempo, por lo general anual y en ciertas condiciones. La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración financiera.

El proceso según el cual se elabora el **presupuesto de ingresos y gastos de la actividad cultural** reviste una gran importancia, ya que es el momento en el que los aspectos explicados anteriormente se concretan, y valoran. A continuación, se ofrecerán una serie de directrices para desarrollar y controlar un presupuesto cultural, que implica el diseño efectivo de la dimensión económica y financiera del proyecto.

El **presupuesto** en la gestión cultural es una expresión, en términos económicos, de los planes de la organización de la actividad cultural. Tiene varias dimensiones fundamentales, que representan dos caras de la misma moneda y que están intrínsecamente relacionadas:

- ✓ Fondos que resultan necesarios para el desarrollo de la actividad, para cubrir los gastos generados.
- ✓ Ingresos que se espera obtener con la misma.

El presupuesto parte de las estimaciones explicadas en apartados anteriores, y no deja de ser una conjetura, sobre la que tendrán que valorarse posibles desviaciones. En este sentido, podemos decir que **los presupuestos NO son:**

- ✓ Un fin en sí mismo, que consuma el tiempo de gestión de la actividad cultural a desarrollar.
- ✓ Inamovibles: habrán de cambiarse cuando sea necesario, valorando las consecuencias de su corrección sobre el desarrollo de la actividad.
- ✓ Un simple registro de actividades valoradas en términos monetarios.
- ✓ Un requerimiento de los financiadores: ha de ser una herramienta viva, que facilite el trabajo diario de gestión.
- ✓ Una visión optimista e irreal de la actividad programada.

Si el presupuesto está adecuadamente diseñado, el presupuesto constituirá una **herramienta básica de gestión**, que determinará los fondos disponibles para cada una de las etapas del proyecto. Además, obliga a plantear una reflexión rigurosa sobre la planificación de las actividades de actividades, que habrá en muchos casos de ser replanteadas como consecuencia de la evolución financiera del proyecto. De esta forma, el presupuesto permite controlar ingresos y gastos, e identificar la naturaleza de los problemas de la organización. Además, constituye la base de la transparencia financiera del programa cultural desarrollado. Si se comunica adecuadamente, cualquier agente implicado podrá verificar gastos e ingresos, y comprobar el destino de los

Compañía ABC		Presupuesto 2017		
INGRESOS	Real	Presupuesto	Diferencia	
Ingresos Operativos				
Ventas Norte	485.000	450.000	35.000	
Ventas Sur	520.000	490.000	30.000	
Ventas Este	345.000	380.000	(35.000)	
Ventas Oeste	258.000	290.000	(22.000)	
Otros	27.000	30.000	(2.200)	
Total Ingresos Operativos	1.636.400	1.630.000	6.400	
Ingresos No Operativos				
Ingresos por Intereses	2.650	2.500	150	
Ingresos por Alquileres	16.500	16.000	500	
Regalos Recibidos	1.580	1.000	(420)	
Donaciones	210	500	(290)	
Otros	680	900	(80)	
Total Ingresos No Operativos	20.920	20.900	20	
Total INGRESOS	1.657.320	1.650.900	6.420	
GASTOS				
Gastos Operativos				
Contables y Legales	25.580	20.000	5.580	
Publicidad	33.000	40.000	(7.000)	
Depreciación	4.500	5.000	(500)	
Suscripciones	1.550	1.000	550	
Seguros	18.000	20.000	(2.000)	
Gastos de Intereses	9.900	10.000	(1.100)	
Mantenimiento y Reparaciones	420.000	350.000	70.000	
Suministros de Oficina	14.600	15.000	(400)	
Gastos de Nómina	188.900	200.000	(11.100)	
Franquos Postales	2.580	3.000	(420)	
Alquiler	25.000	25.000	-	
Investigación y Desarrollo	23.000	20.000	3.000	
Salarios y Sueldos	250.000	260.000	(10.000)	
Impuestos y Licencias	4.500	4.000	500	
Teléfono	23.000	20.000	3.000	
Viajes	12.680	10.000	2.680	
Herramientas y Utilitarios	88.000	70.000	18.000	
Página Web y Dominios	20.000	20.000	-	
Otros	7.800	10.000	(2.200)	
Total Gastos Operativos	1.171.590	1.103.000	68.590	
Gastos No Recurrentes				
Mobiliario, Equipos y Software	44.500	35.000	9.500	
Regalos entregados	5.000	8.000	(3.000)	
Otros	1.200	-	1.200	
Total Gastos No Recurrentes	60.700	43.000	17.700	
Total GASTOS	1.232.290	1.146.000	86.290	
Utilidad Neta Antes de Impuestos	425.030	504.900	(89.870)	
Gastos de Impuestos sobre el Ingreso	225.000	250.000	(25.000)	
UTILIDAD NETA	200.030	254.900	(54.870)	

fondos aportados en su caso.

✓ Identificar todos los ingresos (A):

Se precisa averguar, en la medida de lo posible, cuánto dinero está generando la entidad cada mes y de dónde proviene. Es posible que la entidad tenga solo una fuente de ingreso, o quizás tiene múltiples formas de generar ingresos. Por ejemplo, un museo podría tener solo las ventas al público como fuente de ingreso, mientras que, una asociación podría tener varias fuentes, como la realización de actividades culturales, de animación, educativas, etc.

✓ Identificar todos los gastos (B):

Sus gastos se pueden dividir en dos categorías principales: fijos y variables.

- **Gastos fijos.** Se entienden por gastos fijos aquellas cantidades que debemos pagar de forma periódica y cuyo importe conocemos de antemano. Esto puede incluir gastos como la renta, costes de nómina y del personal (salarios, cotizaciones a la Seguridad Social), costes de inversión, y servicios públicos con cuotas constantes, planes de Internet, alojamiento de sitios web y otros costes, como las suscripciones.
- **Gastos variables.** Los gastos variables fluctúan cada mes según el desempeño y la actividad de la entidad. Pueden incluir, por ejemplo, los costes operacionales (materiales, equipamiento, servicios, transporte), costes organizativos, los servicios públicos que cobran en base al uso (electricidad, agua, teléfono o gas), costes de envío de paquetes, gasolina del vehículo, comisiones por concepto de ventas o costes de transporte.

✓ Calcular la rentabilidad (C), restando Ingresos menos gastos.

Llegamos a **A - B = C**. En el presupuesto de una entidad, compare el total de A) sus ingresos contra el total B) de sus gastos (la suma de los gastos fijos y los gastos variables).

- Al flujo de efectivo que ingresa (ingresos =A) hay que restar el flujo de efectivo que sale (gastos=B) para determinar C) su rentabilidad global.
- ✓ El presupuesto debe ser elaborado en una tabla, diferenciando ingresos de gastos y su tipología para calcular finalmente la rentabilidad también denominada unidad neta. Los presupuestos pueden ser comparados anualmente y detectar más fácilmente las **desviaciones y diferencias**, entre lo presupuestado y lo real, y aplicar métodos de corrección en su caso.

Normalmente los presupuestos anuales de una empresa se suelen expresar con los siguientes periodos:

- ✓ **Primer trimestre:** En inglés se asocia a «quarter» (cuarto de año) y por ello se suele denominar como 1 Trimestre, en inglés en vez de T se refiere a Q, de quarter.
- ✓ **Segundo trimestre:** Se suele denominar como 2T.
- ✓ **Tercer trimestre:** Se suele denominar como 3T.
- ✓ **Cuarto trimestre:** Se suele denominar como 4T.

Cada trimestre tiene 3 meses y por tanto completan un año entero de 12 meses.

Dicho de otro modo, el presupuesto puede entenderse como una forma de marcar el plan de actuación que la compañía va a llevar a cabo, delimitando los objetivos que se buscan en dicha tarea y las funciones que sea necesario realizar para su consecución. En ese sentido, es habitual que los presupuestos presenten una serie de características comunes, como predictibilidad, economicidad, flexibilidad, fiabilidad, participación y oportunidad.

Una correcta administración financiera de un programa cultural debería disponer de los siguientes formatos:

- ✓ Un presupuesto de supervivencia, que describe el mínimo necesario para la supervivencia del programa.

- ✔ Un presupuesto garantizado, que refleje los ingresos y gastos sobre los que se tiene certeza, a partir del cual se puedan valorar desviaciones.
- ✔ Un presupuesto óptimo, en el que se expresen los niveles de ingresos y gastos óptimos. Supondría, de esta forma, la materialización de los objetivos previstos.
- ✔ Presupuesto de trabajo, en el que se vayan registrando las ejecuciones reales de ingresos y gastos, para valorar las desviaciones sobre los presupuestos anteriores.

En el sector cultural, dada la diversidad de actividades desarrolladas, resulta complejo ofrecer un formato único de presupuesto. No obstante, es necesario considerar que, en todo caso, han de tener en cuenta de forma simultánea los ingresos y gastos previstos para la actividad. Ambos elementos han de estar clasificados de forma que la información se ofrezca de la forma más clara posible.

	2019	2020	Variación (M€)	Variación (%)
CULTURA, TURISMO Y DEPORTE	147,79	170,90	23,11	15,64
PRINCIPALES ACTUACIONES				
	2019	2020	Variación (M€)	Variación (%)
Costes de Personal - 1.140 trabajadores	45,62	50,91	5,29	11,60
Cultura	122,10	138,62	16,51	13,52
Bibliotecas Públicas	23,44	25,69	2,25	9,61
Patrimonio Cultural	9,94	11,45	1,51	15,21
Actividades Culturales	8,82	10,22	1,40	15,78
Transferencia a Madrid Destino	46,11	59,09	12,98	28,14
Turismo	-	6,20	6,20	-
Deporte	25,69	26,07	0,39	1,50
INVERSIONES DE TODO EL PRESUPUESTO EN EL ÁREA	24,52	49,17	24,65	100,53
Inversiones en Cultura	5,39	8,36	3,02	56,70
Inversiones en Museos y Colecciones	0,45	1,61	1,16	252,63
Inversiones en Polideportivos	13,42	33,16	19,74	146,98



El sistema de datos

8. Importancia de la necesidad de optimizar los recursos.

Un aspecto básico en la gestión de cualquier actividad con una dimensión económica o financiera es la **medición de la eficiencia**, que representa el parámetro básico de **evaluación de la gestión desarrollada**.

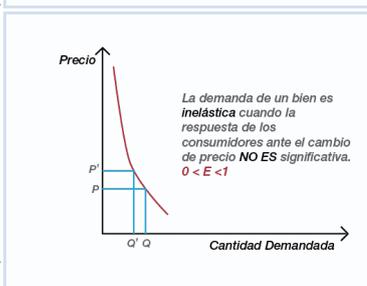
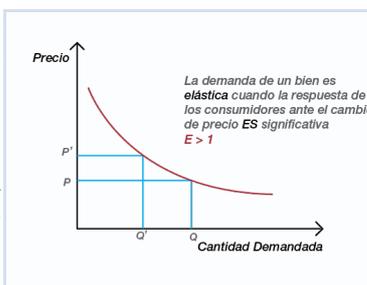
Por ello, propondremos a continuación un modelo diseñado de manera **ad-hoc** para la **medición de la eficiencia de los programas culturales**, que trata de cubrir los siguientes **objetivos**:

- ✓ Concreción de los objetivos de la organización. Selección de indicadores que mida, de forma clara, la consecución de dichos objetivos.
- ✓ Selección de un número reducido de indicadores y ratios de carácter económico y financiero.
- ✓ Definir un número de medidas reducido que permitan evaluar la gestión de la actividad, el desarrollo profesional de los contratados y, en su caso, la implicación del personal voluntario.
- ✓ Definir indicadores de calidad válidos y fiables.
- ✓ Crear una presentación lo más visual posible de los resultados obtenidos de la valoración de la eficiencia.

PASO 1: Determinación de los indicadores clave. La facilidad para desarrollar esta actividad dependerá, fundamentalmente, de la medida en la que los organizadores tengan claros sus objetivos. De hecho, los indicadores clave suponen la expresión de los objetivos de la actividad, y el elemento clave para valorar el desarrollo de la misma.

PASO 2: Selección de indicadores financieros. Los indicadores seleccionados en el paso anterior han de expresarse en términos financieros. Algunos ejemplos de esta materialización podrían ser:

- ✓ Elasticidad del precio de la demanda que es una medida utilizada en economía para mostrar el grado de respuesta, o elasticidad, de la cantidad demandada de un bien o servicio a los cambios en el precio de dicho bien o servicio.
- ✓ Medidas de liquidez (disponibilidad de recursos económicos para hacer frente a pagos inmediatos).
- ✓ Dependencia de recursos externos.
- ✓ Capacidad de autofinanciación.
- ✓ Dependencia de **costes fijos**.
- ✓ Facilidad de acceso a recursos financieros.
- ✓ Dependencia de financiación pública.



PASO 3: Definición de los agentes implicados. En el desarrollo de una actividad cultural intervienen un número variable de agentes, con objetivos diferentes y, en algunos casos, contrapuestos. En el diseño del modelo de valoración es importante tenerlos en cuenta, y saber medir y valorar sus preocupaciones e intereses en la gestión del evento. Ejemplos de esos agentes podrían ser:

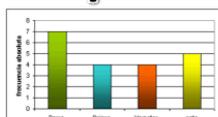
- ✓ Clientes, interesados por la satisfacción de sus necesidades artísticas y culturales.
- ✓ Voluntarios, para los que ha de medirse su nivel de implicación, o la capacidad de la organización para retenerlos.
- ✓ Donantes y patrocinadores, considerando no sólo el número, sino la tendencia.
- ✓ Administraciones, interesadas por el servicio público prestado por la organización.
- ✓ Trabajadores contratados, para los que habría de medirse su cualificación, el grado de desarrollo profesional y la capacidad de la organización para retener a los más capacitados.

PASO 4: Determinar una medida de calidad en la gestión. Es necesario que la organización de la actividad cultural en cuestión defina una medida específica de calidad, que haga referencia no sólo a la calidad de la actividad programada, sino a los propios mecanismos de gestión. En este sentido, resulta especialmente relevante para la organización plantear, de forma abierta y participativa, las siguientes cuestiones:

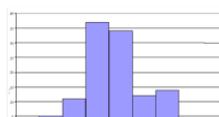
- ✓ ¿Disponemos de un mecanismo que permita evaluar el desarrollo de la actividad y adoptar las medidas correctoras necesarias en el caso de que sea necesario?
- ✓ ¿Qué medidas permiten evaluar nuestra calidad como gestores culturales?
- ✓ ¿Cómo valoramos nuestros mecanismos de gestión?
- ✓ ¿Qué error de medida asumimos en nuestra valoración de la calidad del producto o servicio que ofrecemos?
- ✓ ¿Cuáles son los puntos fuertes de nuestra capacidad organizativa?
- ✓ ¿Qué aspectos necesitan un esfuerzo de mejora?

PASO 5: Expresar gráficamente los resultados del proceso de análisis. La información extraída de las fases anteriores es especialmente relevante para la organización, por lo que será necesario que se plantee de la forma más transparente posible. Para ello, la representación gráfica, en forma de cuadros y tablas, puede resultar útil. Para realizar estas representaciones podemos realizar gráficos, histogramas, diagramas de sectores, etc.

Tipos de gráficas



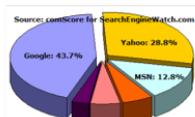
De barras:
Se usa para clases sin relación cuantitativa. Las barras se separan a la misma distancia.



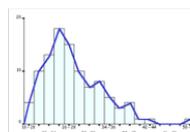
Histograma:
Barras verticales unidas por su relación numérica. En el eje X van las clases, en el Y va la frecuencia.



Pictograma:
Representan magnitudes con figuras.



Circular o de pastel:
Solo datos cuantitativos. Porcentaje de la frecc. Relativa.



Polígono de frecuencias:
Distribución de frecc. Unidas por puntos.

Anexo. Licencia.

Ningún recurso de fuentes externas que requiera citar explícitamente sus datos de licencia ha sido usado en esta unidad, por lo que este anexo queda vacío. Todos los recursos utilizados, de fuentes internas, se acogen al Aviso Legal de la plataforma.