

Gestión de Proyectos Artísticos con Impacto en la Sociedad

Guía de Estudio



MAPSI
Managing Art Projects with Societal Impact

© Autores: Riikka Anttonen, Victoria Ateca-Amestoy, Kaisa Holopainen, Tanja Johansson, Annukka Jyrämä, Anne Karkkunen, Kaari-Kiitsak Prikk, Kristina Kuznetsova-Bogdanovič, Mervi Luonila, Juko-Mart Kõlar, Beatriz Plaza, Kätlin Pulk, Tiina Pusa, Anna Ranczakowska-Ljutjuk, Marge Sassi, Ira Stiller and Anne Äyväri

Título del Proyecto: Gestión de Proyectos Artísticos con Impacto en la Sociedad (Managing Art Projects with Societal Impact)

Número de Proyecto: 540176-LLP-1-2013-1-EE -ERASMUS-EQR

Acuerdo de Concesión: 2013-3384/001-001

Exención de responsabilidad: Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comunidad Europea. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de sus autores y la Comisión no puede ser tenida por responsable del uso que pudiera hacerse de la información contenida en ella.

El contenido de esta publicación está íntegramente basado en la publicación: Riikka Anttonen - et al . 2016. Managing Art Projects with Societal Impact: Study Book for Students, Stakeholders and Researchers. Sibelius Academy Research Report Publications 17. Helsinki: Unigrafia. ISBN 978-952-329-027-3; ISSN 1789-5455

Esta es la traducción a español de Riikka Anttonen - et al . 2016. Managing Art Projects with Societal Impact in a Nutshell. Helsinki: Unigrafia. ISBN 978-952-329-028-0

Diseño: Hanna Sario. Unigrafia Oy

ISBN 978-84-608-6998-6
Bilbao 2016



Gestión de Proyectos Artísticos con Impacto en la Sociedad en Pocas Palabras

Para empezar

En la economía contemporánea se ha incrementado el uso intencionado del arte para ayudar a superar diversos problemas sociales y, durante los últimos años, han surgido nuevas formas de integrar el arte, la sociedad y el bienestar general. El impacto de las artes es de gran actualidad y, por lo tanto, se espera que los gestores culturales y sociales cuenten con habilidades capaces de generar impacto en la sociedad a través de la gestión de proyectos artísticos. Cada vez más, el arte y los proyectos artísticos deben demostrar su influencia e impacto en la sociedad, no sólo dentro de las artes y entre los colectivos que participan activamente, sino también en las diferentes comunidades y en la sociedad en general.

El proyecto *Gestión de Proyectos Artísticos con Impacto en la Sociedad* nació con el objetivo de aumentar el nivel de conocimiento y competencia de los gestores culturales que participan en la gestión y en la mediación de proyectos artísticos con impacto en la sociedad. El libro publicado por el proyecto satisface la demanda de desarrollar habilidades directivas específicas. Discute las interacciones del arte, la sociedad y los impactos y su relación con las distintas políticas y, además, identifica los aspectos principales de gestión que son relevantes para aumentar la influencia social de las artes.

Esta guía, basada en el libro del proyecto, presenta algunas herramientas y modelos, ilustrándolos con casos y ejemplos que pretenden reflejar diversas experiencias de aprendizaje, métodos e ideas para la gestión de proyectos artísticos con impacto en la sociedad.

Los temas que aquí se presentan se discuten con más detalle y referencias en la publicación *Managing Art Projects with Societal Impact: Study Book for Students, Stakeholders and Researchers*, y que está disponible en inglés. La versión online completa puede descargarse en www.mapsi.eu.

Conceptos claves

“social” = hace relación a diferentes aspectos de las interacciones humanas y habitualmente se utiliza para referirse a actividades realizadas en el contexto de diversas minorías, tales como ancianos, diferentes géneros y grupos culturales, utilizándose también en contextos de bienestar y salud.

“en la sociedad” = se refiere a las diversas actividades humanas de la sociedad considerada en su conjunto. Cuando hablamos de “impacto en la sociedad”, tenemos una perspectiva más amplia que la meramente “social”, ya que abarca otras actividades como, por ejemplo, el desarrollo urbano.

El objetivo general de los proyectos artísticos influyentes en la sociedad es hacer el bien: para reducir la pobreza y el sufrimiento, para generar cambio y desarrollo social, para ayudar a las personas y a la sociedad, a nivel local o a un nivel más amplio.

CASO: Viendo a los otros a través de actividades artísticas

En el programa *Bienestar en el Trabajo*, el papel de los artistas era coordinar y guiar el proceso. En dos proyectos, los artistas desarrollaron nuevos enfoques para ayudar a mejorar el bienestar y la productividad en los lugares de trabajo a través del arte. Al mismo tiempo, los proyectos proporcionaron oportunidades de trabajo para estos artistas. Los participantes clave de los proyectos fueron tanto los artistas como los empleados y sus supervisores. Por ejemplo, los artistas actuaron como instructores para crear un ambiente seguro, mejorar la creatividad de los participantes y animarles a utilizarla. La mayor parte del tiempo, los artistas y los otros participantes crearon relaciones abiertas, respetuosas y generadoras de confianza. Los artistas necesitaban escuchar para tener en cuenta las necesidades y los deseos de otros participantes, no sólo desarrollar su propio arte e ideas artísticas. Es interesante señalar que, a menudo, los participantes querían hacer y expresar cosas que no hacían normalmente en su trabajo diario. La intervención de los artistas también ayudó a los participantes a mirar su trabajo desde diferentes ángulos: los bibliotecarios quisieron hacer ruido, los funcionarios quisieron demostrar que eran algo más que servidores públicos vestidos de gris y las enfermeras eligieron hacer una película humorística sobre un turno de noche imaginario. Estos ejemplos muestran que los proyectos crearon una sensación de confianza y disposición para salir de las zonas de confort y actuar en las confluencias de diferentes grupos

Diferentes tipos de impactos del arte

El arte puede ser visto como impulsor y acelerador de otros ámbitos de la vida. Se pueden identificar diferentes formas de impacto del arte, tales como el impacto económico, cultural y en la sociedad.

Los *impactos en la sociedad* incluyen las consecuencias sociales y culturales de cualquier acción sobre las personas, abarcando todas las diferentes formas en que las personas viven, trabajan, juegan, se relacionan entre sí, se organizan para satisfacer sus necesidades y, en general, se comportan como miembros de la sociedad. Los *impactos culturales* implican cambios en las normas, valores y creencias de un individuo que guían y racionalizan su visión de sí mismo y de la sociedad. Los *impactos económicos* incluyen los beneficios que los proyectos artísticos generan en la sociedad y en los individuos. Sin embargo, los impactos económicos no sólo implican influencias financieras o comerciales, sino que también abarcan diferentes valores de no-uso (opción, existencia o legado).

El impacto en la sociedad de un proyecto artístico puede ser entendido como un cambio en los individuos y / o en la forma de pensar o actuar de los grupos, debido a su compromiso o participación en el proyecto. Sin embargo, este impacto sólo puede ser observado a largo plazo, lo que significa que el vínculo entre el proyecto y el impacto percibido también podría haberse visto afectado por otros factores de la vida de los individuos o de la comunidad

El impacto en la sociedad de los proyectos artísticos puede verse bajo dos dimensiones:

- 1 Impacto de la participación en proyectos artísticos (por ejemplo, impacto social, cultural, estético y económico).
- 2 Impacto en el entorno pasivo de los proyectos artísticos y culturales.

En tanto que experiencia, la gestión de proyectos artísticos con impacto en la sociedad implica la creación de una visión, un pensamiento estratégico y una distribución concreta de las funciones como parte fundamental e integral de cada proyecto. Como es natural, cuando se habla de proyectos de arte con impacto en la sociedad, hay que tener en cuenta y analizar con antelación sus posibles impactos. A pesar de que ciertos impactos podrían ser inesperados, es importante ser consciente de su potencial aparición y efecto.

El valor de las Artes

El *valor intrínseco* es visto como “el arte por el arte”. Esta perspectiva percibe el arte como algo valioso debido a su esencia estética, simbólica y espiritual.

Si el arte es visto como una herramienta para lograr otros objetivos más allá de la obra en sí misma, se considera que tiene un *valor instrumental*. El arte con fines sociales, regionales, económicos, políticos y medioambientales refleja un enfoque instrumental.

El *valor institucional* del arte hace referencia a técnicas, estructuras y procesos que las artes, proyectos y organizaciones artísticas crean para construir valores compartidos.

Se han generado muchos debates en torno a los diferentes valores del arte. Los valores y el proceso de valoración están estrechamente relacionados con las percepciones de los impactos. Los valores pueden ser vistos como los principios inherentes que las personas tienen y que definen lo que son, lo que creen y lo que es significativo para ellos.

Un aspecto clave a considerar en la determinación de la relación entre el impacto y el valor es el alineamiento de las bases de valor y del impacto de los objetivos de un proyecto de arte. No puede formularse un proyecto cuyo impacto específico y prioritario del proyecto sea instrumental si se quieren conseguir objetivos en la sociedad más amplios. Esto es lo que se entiende por la vinculación de los valores y el impacto de proyectos artísticos. Hay que estar atento de las bases de valor, de tal manera que los proyectos de arte no traten de crear impactos que están en conflicto con los valores de los proyectos.

CASO: Creando diálogo entre las artes, los inmigrantes y las comunidades

Las autoridades de Marsella sintieron la necesidad de hacer más visibles las culturas de diferentes nacionalidades que conviven en esta ciudad extremadamente multicultural. Los funcionarios creyeron que, al poner de manifiesto esta característica predominante en la ciudad a través de la valoración de la multiculturalidad, lo que era percibido como un defecto se podría convertir en un beneficio. El proyecto para mostrar la diversidad cultural de Marsella tomó la forma de libro recopilatorio de recetas de las mujeres de diferentes orígenes culturales que convivían en la ciudad, facilitándoles los medios para mostrar sus vivencias y su patrimonio cultural. El proyecto fue un éxito que permitió destacar la característica singular de la ciudad: una ciudad multicultural con muchos inmigrantes. El proyecto dio a la ciudad una imagen más positiva, gracias a que los gestores de proyectos artísticos crearon un diálogo entre las artes, los inmigrantes y las comunidades.

Cómo podrían tener impacto las diferentes políticas

Los proyectos artísticos son reflexiones y representaciones de los contextos sociales. De esta manera, estos proyectos actúan como inputs para diferentes políticas.

La política no es algo hecho “allí fuera”, sino que las decisiones políticas tienen sus raíces en contextos sociales: la política está determinada por su tiempo y su entorno. Siempre que se aborda la cuestión del impacto del arte, hay que destacar la interdependencia de las artes y la sociedad. Un requisito previo para la gestión de proyectos y de su impacto es entender el contexto de los proyectos artísticos, incluidos los entornos políticos, las agendas políticas y las influencias políticas. Todos los agentes involucrados en proyectos artísticos (es decir, artistas, gestores, públicos, patrocinadores y otros *stakeholders*) están sujetos a políticas o influencias políticas.

Cualquier proyecto artístico puede ser considerado como representativo de un contexto de política determinado y tanto los artistas como los gestores han de tenerlo presente. En algunas ocasiones, podría ser extremadamente valioso tener en cuenta la influencia política del arte y hacer que la sociedad y los políticos se dieran cuenta de cuáles son las verdaderas razones y factores que influyen en la toma de decisiones. De esta manera, los artistas y los proyectos artísticos podrían ser vistos como colaboradores de los políticos y como co-creadores de contextos políticos.

Las políticas sociales, culturales, educativas, ambientales y económicas tienen cada una de ellas sus objetivos, herramientas y medidas que, sea directa o indirectamente, tienen efectos en los proyectos artísticos. Las políticas culturales y creativas se concentran en un sector que necesita diferentes enfoques y ángulos para analizar las artes desde diferentes perspectivas.



Figura 1 Políticas que afectan a los proyectos artísticos y a su gestión.
Fuente: Los autores

Hay que entender

- ¿Cómo están relacionados los proyectos de arte y las organizaciones culturales con las diferentes políticas?
- ¿Por qué las políticas y los entornos políticos son relevantes para gestionar proyectos artísticos?
- ¿Cómo deben entenderse las diferentes políticas en conexión con los proyectos artísticos y su impacto en la sociedad?
- ¿Cómo influyen los políticos y cómo apoyan a las organizaciones culturales y a los proyectos artísticos?

Ética

La ética estudia los comportamientos moralmente correctos o incorrectos. Cuando los artistas y gestores culturales trabajan con los participantes en proyectos artísticos, cada participante tiene el mismo derecho a la libre determinación, a la participación, a un tratamiento integral y a la privacidad, así como el derecho y la responsabilidad para desarrollar habilidades profesionales y su propio bienestar. Por lo tanto, la cuestión fundamental es el respeto a estos derechos desde el comienzo de los proyectos, atendiendo a las necesidades y prioridades de todos los participantes.

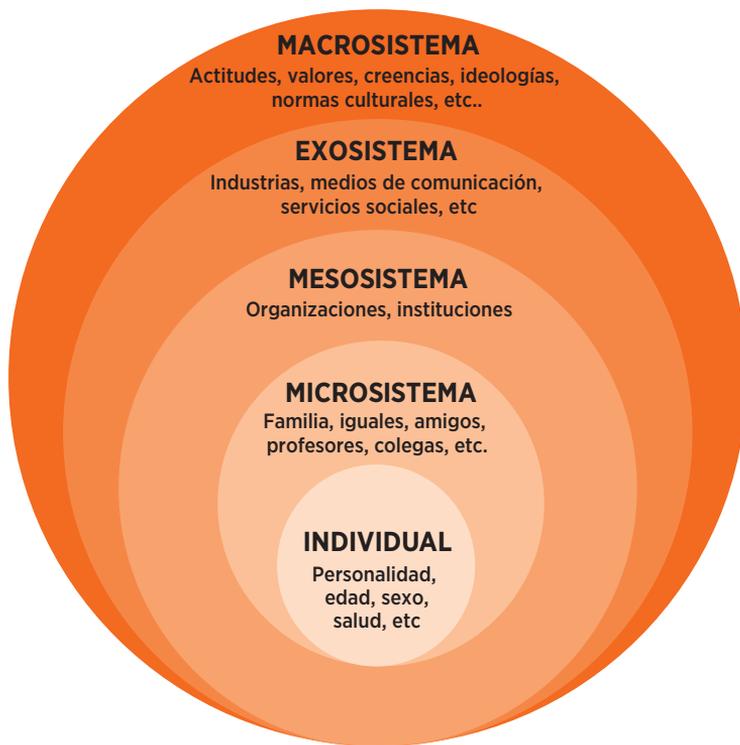
Estos valores se entrelazan con los derechos humanos a trabajar y a hacer obras de arte con personas. Los artistas o gestores de proyectos que siguen los códigos éticos y de conducta en proyectos artísticos con impacto en la sociedad han de cuidar que en la planificación de proyectos, la ejecución y evaluación éstos reflejen valores básicos importantes: democracia, responsabilidad, cooperación, honestidad, igualdad, responsabilidad social, respeto y equidad.

Los códigos éticos de conducta y las cuestiones relacionadas con los derechos humanos y los valores han de preocupar a todos los participantes en los proyectos artísticos. La ética no es sólo un problema abordado por los gestores, sino también por todos los participantes en los proyectos de arte con objetivos sociales. Un *enfoque dialógico* en la planificación e implementación de estos proyectos garantiza que haya espacio y tiempo dedicados a la discusión de los derechos y valores de todos los actores, así como a la construcción de un nuevo entendimiento conjunto de objetivos, acciones e impactos de los proyectos.

La figura 2 ilustra los impactos en los individuos, grupos y comunidades, además de las interacciones entre ellos, que tenemos que considerar para el pensamiento y el comportamiento ético. Ello permitirá comprender cómo interactúan los niveles individuales y los de la comunidad y cómo se afectan mutuamente.

CASO: Los representantes de Finlandia en el Festival de Eurovisión 2015

Los finlandeses eligieron como representantes al grupo de punk Pertti Kurikan Nimipäivät. La banda está integrada por cuatro hombres adultos con discapacidad intelectual. En este ejemplo, muchos puntos de vista diferentes necesitan ser considerados a un nivel ético. ¿Cómo podrían los gestores asegurar que la banda tendría la posibilidad de aprovechar su éxito? Por otro lado, ¿cuáles deben ser los límites de la publicidad y de la libre autodeterminación? En este caso, el trabajo básico se realizó en la Escuela de Música Resonaari, que se creó para estudiantes con discapacidad intelectual. La banda tiene su propio gerente y supervisores que cuidan de sus necesidades mentales, físicas y de cualquier otro tipo y que han hecho un excelente trabajo al hacer a la banda visible y popular. Al mismo tiempo, esta banda ha modificado las actitudes respecto a la discapacidad intelectual en toda Finlandia y, ahora, incluso en Europa.



↑

MECANISMOS DE IMPACTOS ARTÍSTICOS		
Valores	Comunidad	Individual
Responsabilidad, honestidad, respeto y justicia	Económico, cultural, social	Material, salud, cognición, psicología, interpersonal

Figura 2 Interacciones de los individuos con sistemas más amplios
Fuente: Adaptado de Bronfenbrenner (1979), Carthy (2002) y Talentia (2007)



El papel del gestor de proyectos con impacto en la sociedad

Los proyectos artísticos pueden generar muchos impactos no intencionados positivos en la sociedad, pero sólo podrán alcanzar la sostenibilidad y el apoyo de los diferentes *stakeholders* a través de una planificación consciente y sistemática, y de la organización, control y evaluación de sus impactos. Gracias a esa sostenibilidad y a ese apoyo, los proyectos podrán implementar cambios en la sociedad.

Los gestores de las artes tienen responsabilidades hacia los artistas, hacia sus respectivas comunidades y hacia la sociedad en general. La gestión de proyectos artísticos implica que, a través de todas las principales funciones de dirección, los gestores tienen que ser conscientes no sólo de los objetivos generales del proyecto, sino también de cualquier impacto más amplio que sus actividades puedan tener sobre su entorno.

La gestión del impacto en la sociedad de los proyectos de arte es necesaria cuando se buscan proyectos para inducir efectos a largo plazo y cambios en la sociedad que rodea a los objetivos artísticos. Por lo tanto, la gestión de impacto social agrega una capa adicional a la gestión general de proyectos artísticos.

Los proyectos artísticos que buscan tener un impacto en la sociedad ocurren en la intersección de diferentes áreas. Los equipos de los proyectos están integrados por participantes de diferentes comunidades, con normas, valores y prácticas distintos e internamente compartidos. Cada agente participa en las actividades del proyecto con su propia manera de hacer las cosas y los diferentes participantes tienen diferentes roles dentro del proyecto. Los artistas son, en cierto sentido, los proveedores de soluciones y, en otro, el centro de las actividades. La tarea principal del director del proyecto es reunir a los diferentes participantes, facilitar la interacción, asegurar el desarrollo de las prácticas comunes y evaluar los resultados finales e impactos.

En todas las fases del proyecto, los gestores deben relacionar y comprometer a los participantes en el proyecto desde el principio hasta el final. Las funciones del director de proyectos también se transforman a lo largo del desarrollo de estos. La transformación del papel desempeñado durante los proyectos hace necesario que los directores sean sensibles a las diferentes necesidades y requisitos a lo largo de todo el proyecto, para ajustar su estilo de liderazgo a cada fase concreta.

La comunidad de práctica artística



La comunidad de práctica de la sociedad

Figura 3 Los actores de proyectos de arte con impacto en la sociedad.
Fuente: Adaptado de Jyrämä y Äyväri (2015)

CASO: El papel de los facilitadores artísticos para hacer participar a los niños

El caso de las *Cometas Azules de Melilla* implica a participantes de varias comunidades de práctica en España (ES) y Finlandia (FI). El proyecto incluye los servicios culturales de una ciudad finlandesa, alumnos y maestros de las escuelas primarias (FI), la organización no gubernamental española *Acoge Melilla*, centrada en los derechos humanos de los inmigrantes (ES), y los niños que viven en el *Centro de Estancia Temporal de Inmigrantes de Melilla* (CETI) (ES). El Colectivo *Cometas Azules* está integrado por dos personas: un diseñador gráfico y un educador de arte (FI). El objetivo de este proyecto es encontrar los instrumentos adecuados para trabajar juntos, de tal manera que permita a los niños del CETI retratar y narrar su vida y experiencias a través del proceso artístico. El proyecto también busca mejorar la comunicación entre los niños que viven en FI y ES. Se han utilizado diversas formas y actividades artísticas: el dibujo, la construcción y el vuelo de cometas, la realización de fotografías por los niños y el envío de mensajes, fotos y videos a los niños de otro país. El proyecto ha logrado introducir a los niños en un ambiente seguro y, al mismo tiempo, creativo.

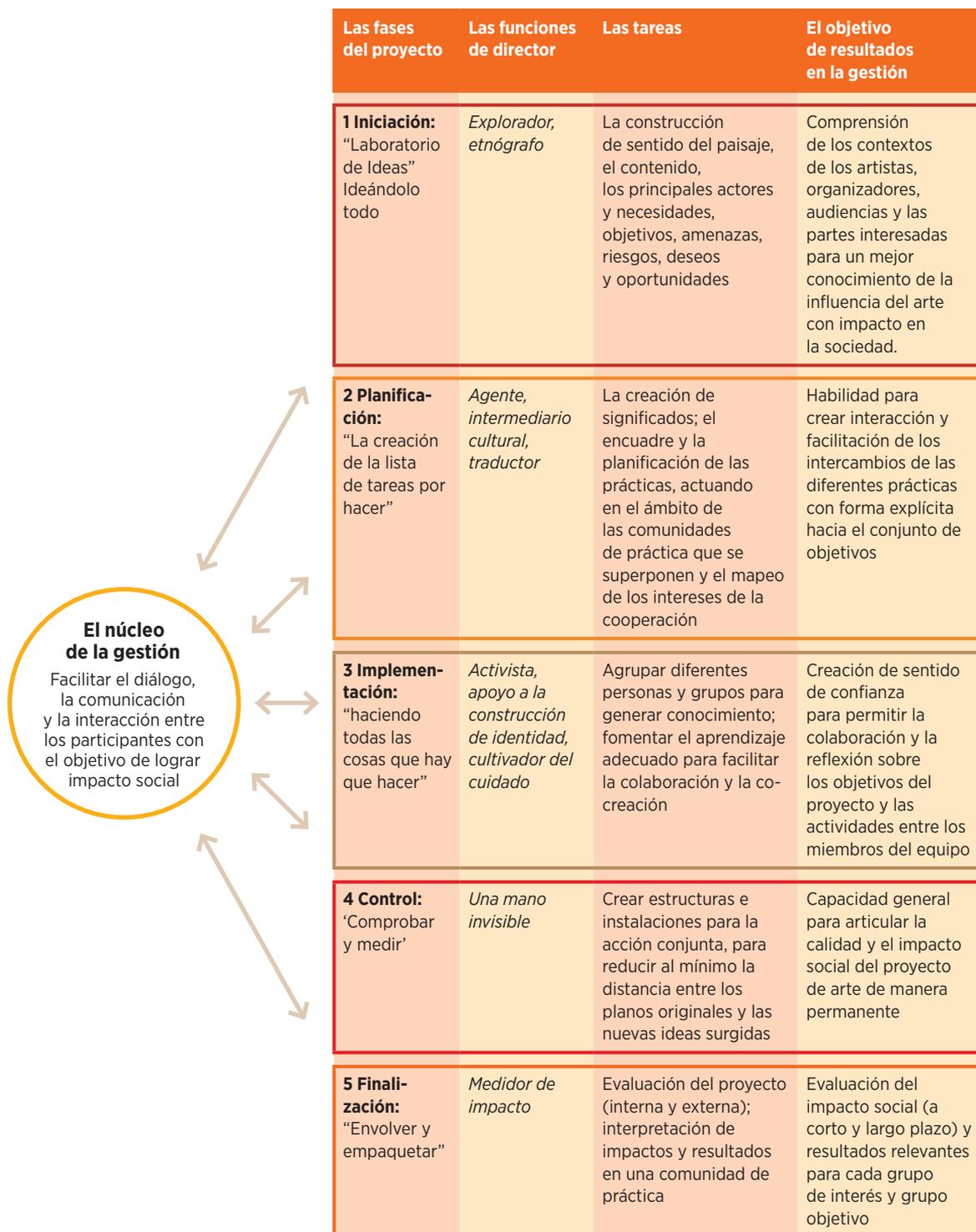


Figura 4 La gestión de proyectos artísticos socialmente influyentes
Fuente: Autores

El liderazgo necesario en proyectos con impacto en la sociedad

Gestionar proyectos artísticos con impacto en la sociedad no es sólo implementar herramientas a través de acciones mecánicas, sino que requiere un amplio conocimiento de cómo comprometer, inspirar, entrenar, motivar y apoyar a la red de participantes en el proyecto, incluyendo artistas, grupos destinatarios, patrocinadores, productores, audiencias, personal técnico y otras partes interesadas.

Por lo tanto, el liderazgo es un ingrediente fundamental en la gestión de proyectos artísticos con impacto en la sociedad y, para ser exitoso, requiere una buena comprensión del contexto cultural específico en el que se sitúa. En particular, la cultura en este contexto tiene diferentes niveles, comenzando por los niveles étnicos, regionales, subnacionales y nacionales, e incluye unidades más pequeñas, como la familia, el proyecto y las entidades religiosas y organizativas integradas por creencias valores compartidos, suposiciones y expectativas, tanto colectivas como individuales.

Los líderes de proyectos con impacto en la sociedad tienen que tener capacidad de percibir y manejar situaciones, relaciones, normas y valores diferentes para poder asegurar la coordinación y la solución conjunta a problemas de personas con diferentes conocimientos culturales y / o diferentes experiencias. Estas habilidades sensoriales están relacionadas con las habilidades de coaching y comunicación. El liderazgo exitoso de la creatividad también requerirán sabiduría, persuasión, flexibilidad, inteligencia social, perspicacia

CASO: Involucrando a la comunidad en la práctica de una orquesta sinfónica

El proyecto de *Ahijados de la Orquesta Filarmónica de Helsinki* (HPO) buscó involucrar a la población local, al apadrinar la HPO a todos los bebés nacidos en Helsinki. Esto involucró a los músicos de la HPO, al personal del departamento de educación y de comunicación y a las familias con bebés nacidos en Helsinki en los años 2000 y 2012. Los gestores de este proyecto pronto se dieron cuenta de que tenían que incluir la organización del proyecto a personas con conocimientos específicos relacionados con la participación de los bebés y los niños en el contexto de la música, involucrando también a un conocido artista especialista en el trabajo con niños. Estas personas especialistas se integraron en la comunidad de práctica de los músicos y de los administradores de la orquesta. Los gestores del proyecto original fueron pedagogos musicales, pero no especializados en bebés o niños. Por lo tanto, esta toma de conciencia sobre las habilidades necesarias hizo posible el éxito de la iniciativa.

Evaluación

En su sentido más amplio, la evaluación implica la determinación del valor de un objeto. El impacto de un proyecto es la suma de sus productos y acciones para el análisis global de sus resultados.

¿Qué?

Prestar atención a los impactos del proyecto es una parte crucial de la fase de iniciación y planificación del proyecto. La gestión de proyectos artísticos con impacto en la sociedad requiere un amplio conocimiento de la evaluación de impacto. Los líderes del proyecto deben distinguir entre la evaluación de los productos del proyecto (actividades, entregables...) y la evaluación de resultados e impactos.

Además, en la fase de planificación, los líderes deben desarrollar diferentes indicadores que mostrarán los impactos sociales directos e indirectos que se producen después de terminar el proyecto. Estos procesos deben ser diseñados con el equipo de proyecto, para conseguir el entendimiento común y el compromiso entre los participantes. La evaluación será eficaz sólo si la misión y los objetivos del proyecto han sido establecidos previamente, ya que la medida eficaz del rendimiento se sustenta en una definición clara de la misión.

¿Por qué?

Las razones para evaluar los impactos son numerosas:

1. La planificación sistemática de la evaluación del impacto en la sociedad de los proyectos artísticos aumenta la probabilidad de conseguir más influencia y, por lo tanto, tener un impacto más amplio y / o más profundo en la sociedad mediante el compromiso.
2. La evaluación del impacto aumenta la posibilidad de rendición de cuentas pública y demuestra la eficiencia de los proyectos en el largo plazo. Esto puede aumentar las oportunidades para garantizar la financiación de proyectos futuros.
3. Las actividades de evaluación de impacto proporcionan un foro adecuado para la comunicación y la interacción entre donantes, públicos, políticos, otras partes interesadas y miembros de la comunidad que no participaron en los proyectos pero que se pueden identificar a través de la evaluación (por ejemplo, a través de una encuesta a los no-participantes).

¿Cómo?

Las evaluaciones de las organizaciones son fundamentalmente diferentes de las evaluaciones de proyectos. Las evaluaciones de las organizaciones son más independientes y están más centradas en las necesidades de las organizaciones, mientras que los criterios para la evaluación de proyectos no toman en cuenta a toda la organización, sólo un proyecto en particular, evento o acción. No hay que olvidar que el proyecto debería anticipar los recursos presupuestarios necesarios para la evaluación.



Figura 5 La cadena de evaluación.
Fuente: Los autores

Para obtener resultados fiables, las evaluaciones deben combinar datos cualitativos y cuantitativos. Debido a que la planificación de los indicadores depende de los objetivos del proyecto y de los objetivos de la evaluación, no existe una lista común de indicadores de rendimiento que sea útil para todos los proyectos. Cada uno tiene que diseñar su propio sistema para medir los resultados, procesos y estructuras. Sin embargo, podemos indicar algunos indicadores comunes:

¿Cuáles son los indicadores de impacto en la sociedad de los proyectos artísticos?

El “éxito” del impacto en la sociedad se puede determinar mediante la comparación de los indicadores con:

- Los derivados de otros proyectos
- Los resultados obtenidos en años anteriores
- Los objetivos establecidos
- La información recibida de los destinatarios objetivo

Se han diseñado muchas herramientas para llevar a cabo evaluaciones de impacto de proyectos artísticos. Un procedimiento a seguir es examinar las herramientas de evaluación existentes, con el objetivo de comprobar que se miden los aspectos correctos. Los indicadores multi-dimensionales de impacto son los que, en general, muestran mejor las influencias y los “cambios” en la sociedad que consiguen los proyectos artísticos.

Se pueden aplicar diferentes enfoques metodológicos para evaluar proyectos artísticos:

Matrices - hay diferentes herramientas basadas en matrices que evalúan el resultado y el impacto, diseñadas para ayudar a identificar los valores específicos de los grupos de interés que pueden ser tomados en cuenta.

Mapeo de resultados - es una metodología para la planificación y evaluación de programas de desarrollo, orientados hacia el cambio y la transformación social desde un aspecto del comportamiento.

Análisis de brechas o Auditoría preliminar - una técnica para que las organizaciones aprendan a determinar qué medidas deben tomar con el fin de pasar de su estado actual al estado deseado en el futuro, haciendo una lista de requisitos que se deben alcanzar en el futuro y poner de relieve las diferencias que existen y necesitan ser corregidas.

Benchmarking – compara los datos de un proyecto u organización con las métricas de proyectos u organizaciones similares en la misma área de actividad y que son valorados como “buenas” o “mejores” prácticas.

Retorno social de la inversión (SROI) - desarrollado en base a la contabilidad social y al análisis coste-beneficio. Es un resumen cuantitativo de los logros basado en el análisis coste-beneficio.

Trabajo planificado		Resultados deseados		
Inputs/ recursos	Actividades	Outputs/ productos	Resultados	Impacto
Los recursos que entran en un proyecto	Actividades desarrolladas por el proyecto	Lo que se produce a través de esas actividades	Los cambios o beneficios que resultan de la proyecto	Los cambios fundamentales que se producen en los individuos, organizaciones, comunidades o sistemas como resultado de un proyecto después de su finalización
dinero, personal y equipo	desarrollo de materiales y programas de formación	número de folletos producidos, talleres organizados y personas formadas	aumento de las habilidades / conocimientos / confianza, dando lugar a efectos a largo plazo	un cambio sostenible en los comportamiento individuales / mentalidad o las prácticas de las organizaciones.

Tabla 1 Un ejemplo sobre los criterios de evaluación en el modelo SROI
Fuente: Los autores

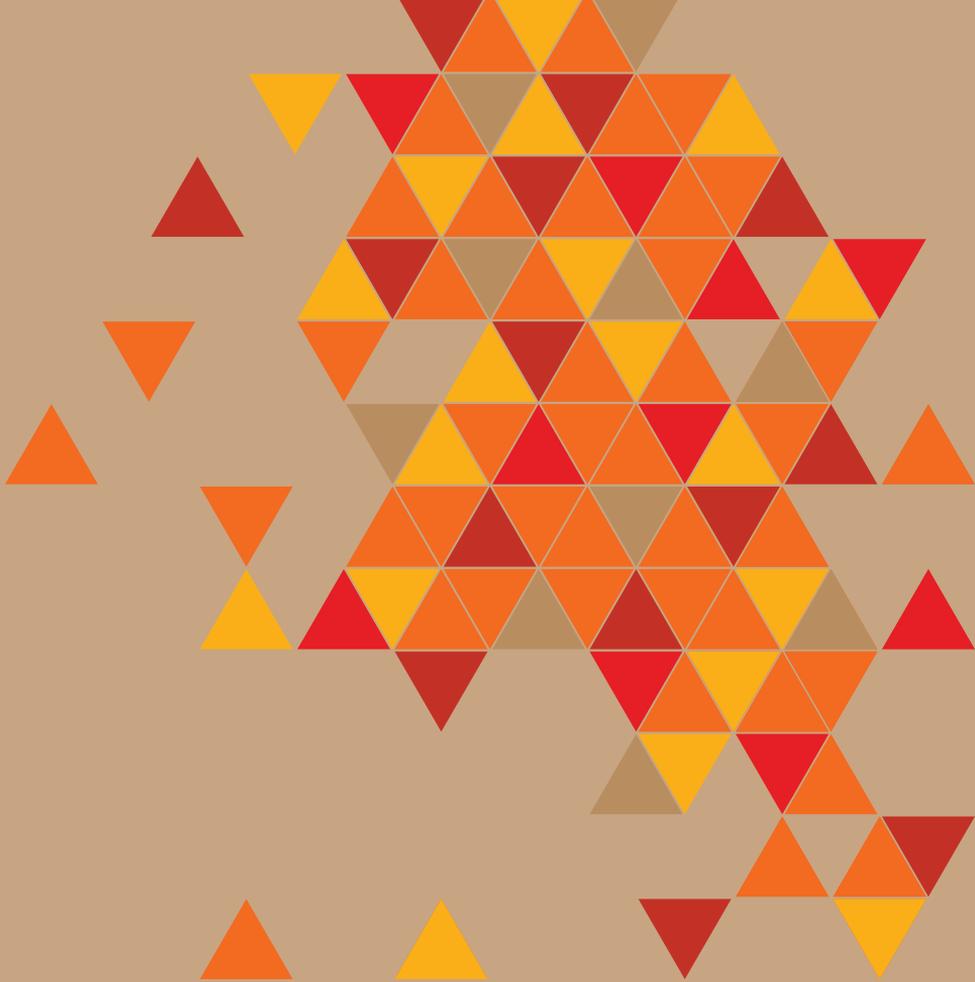
Resumen

Lo mismo que la sociedad en su conjunto no es inmutable, sino que está en continua evolución, la relación entre el arte y la sociedad ha de ser considerada como dinámica y bidireccional. Cada proyecto artístico tiene su impacto: en su audiencia, en los stakeholders, en los miembros del equipo del proyecto, en la comunidad que lo rodea... El arte tiene la capacidad de desencadenar la reflexión, generar empatía, crear diálogo e impulsar nuevas ideas. Por eso, las prácticas artísticas y creativas son algunas de las actividades humanas más sociales, dinámicas y participativas.

Cuando se gestionan proyectos artísticos con impacto en la sociedad, la idea principal es intentar alcanzar impactos sociales, económicos, culturales y de otro tipo tanto en las personas como en la sociedad. El objetivo general de los proyectos artísticos con vocación de influir en la sociedad es contribuir a reducir la pobreza y las condiciones precarias, traer cambio y desarrollo a la sociedad y ayudar tanto a las personas como a la sociedad, bien localmente o a un nivel más extenso. La expresión artística se puede ver así como el proceso de conquista de espacios como individuos o como comunidad a través de una aproximación de diálogo. La forma en la que se diseñan y producen los proyectos artísticos influye en cómo la audiencia percibe esos proyectos y en cuál es el impacto potencial.

La función de la gestión y del gestor se tiene que ver no sólo como la que facilita la interacción entre diferentes personas y organizaciones, sino también como la creadora de estructuras de apoyo y de marcos en los que se desarrollen procesos artísticos. Los gestores culturales son responsables de las interacciones que ocurren entre las partes y, cuando el proyecto avanza, también son responsables de reafirmar el compromiso de las partes de llevar a cabo actividades conjuntas con un fin. El proceso de gestión del proyecto y los retos especiales en el contexto de las cuestiones artísticas y sociales han de ser tratados en detalle, prestándoles especial atención. En esos procesos es crucial entender la definición de los diferentes tipos de impacto de las artes, la influencia de las políticas, el papel de la ética, los requisitos de una buena gestión, la necesidad de liderazgo y la importancia de la evaluación de los impactos generados.

La clave para gestionar proyectos artísticos con impacto en la sociedad pasa por reflejar la diferencia entre hacer algo “para” alguien o hacerlo “con” alguien.



MAPSI
Managing
Art Projects with
Societal Impact

