



UNIVERSIDAD DE LA SERENA
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA
INDUSTRIAL



**CONSORCIO DE UNIVERSIDADES
DEL ESTADO DE CHILE**
UNIDAD DE ESTUDIOS

DISEÑO DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE GESTIÓN DE LA EXTENSIÓN CULTURAL DE LAS UNIVERSIDADES ESTATALES CHILENAS

RODOLFO ERNESTO SANCHEZ PLACENCIA

Memoria para optar al título de:
Ingeniero Civil Industrial

Comisión Revisora:

Dr. (c) Moisés Villablanca V. – Profesor Patrocinante

Dr. Ing. Federico Carozzi S.

Msc. (c) Cesar Espíndola A.

LA SERENA, 2007

“A mi familia y a la vida”

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a mis padres que me inculcaron los valores y me han dado un apoyo incondicional en la vida. Gracias por el amor recibido.

A mis hermanos, Marcia y Orlando, en especial a este último, quien fue un constante apoyo en todo mi proceso universitario.

Gracias Anaile por tu amor, preocupación y apoyo.

A mis amigos, quienes siempre han aportado en toda mi formación. .

Agradecimientos especiales a la Ingeniero Civil Industrial Marcela Letelier y Maria Eugenia del Consorcio de Universidades Estatales, por confiar en mi trabajo y dedicación.

A todas las personas que me ayudaron en terreno en las distintas universidades e hicieron de este trabajo una muy grata experiencia.

A Don Héctor Morales, quien creyó en mi propuesta y generó los nexos para llegar a lo presentado en este documento.

INDICE

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
Introducción	xiii
Objetivos	xv
Metodología	xvii
CAPITULO I: Investigación y antecedentes generales.	1
1.1 Antecedentes generales del Consorcio de Universidades Estatales. ..	2
1.1.1 Misión de las Universidades Estatales	3
1.1.2 Financiamiento de las Universidades Estatales.....	6
1.2 Antecedentes generales de la Extensión Artístico Cultural	
Universitaria.	7
1.2.1 Extensión Artístico Cultural.....	9
1.3 Descripción de los lineamientos estratégicos de las Políticas	
Culturales Nacionales 2005-2010.	11
1.3.1 Lineamiento Estratégico 1: Fomentar la creación Artística y	
Cultural	12
1.3.2 Lineamiento Estratégico 2: Fomentar la producción Artística y	
Cultural e Industrias Culturales.....	12
1.3.3 Lineamiento Estratégico 3: Fomentar la participación en la	
cultura: Difusión, Acceso y Formación de Audiencias.....	13
1.3.4 Lineamiento Estratégico 4: Gestionar el patrimonio, Identidad y	
Diversidad.....	14
1.3.5 Lineamiento Estratégico 5: Fomentar la institucionalidad	
Cultural	15
CAPITULO II: Análisis de la situación actual	16
2.1 Espacio muestral seleccionado	17
2.1.1 Parámetros de selección del espacio muestral.....	17
2.1.2 Universidades seleccionadas:	19
2.2 Análisis de gestión de las universidades seleccionadas, en el ámbito	
artístico cultural.	21
2.2.1 Infraestructura y herramientas técnicas utilizadas.....	23
2.2.2 Agrupaciones estables.....	27
2.2.3 Métodos frecuentemente utilizados para la difusión de	
actividades.....	32
2.2.4 Financiamiento universitario para la realización de actividades.	
33	
2.2.5 Actividades Artístico Culturales realizadas.	36
2.2.6 Mecanismos de evaluación y seguimiento actual.....	38
CAPITULO III: Análisis de implementación de un sistema de gestión.	39
3.1 Análisis de pertinencia de la aplicación de los lineamientos	
estratégicos de las Políticas Culturales Nacionales en las universidades	
estatales.	41
3.2 Análisis de factibilidad del cambio a un sistema de evaluación y	
seguimiento.	45
3.2.1 Financiamiento factible.....	46

3.2.2	Capacidad para el cambio	49
3.2.3	Visión clara y compartida	51
3.2.4	Presión para el cambio	52
3.3	Análisis de la resistencia al cambio	52
3.3.1	Problemas posibles de encontrar en la implementación	56
CAPITULO IV: Diseño del sistema de gestión		66
4.1	Formulación y planificación estratégica	67
4.1.1	Misión de la extensión artístico cultural	68
4.1.2	Estrategias y objetivos estratégicos por perspectiva	70
4.1.3	Modelo de causa y efecto	75
4.1.4	Indicadores de gestión	81
4.1.5	Grafico con indicadores, metas y logros de cada estrategia	113
4.1.6	Posibilidades del sistema de gestión	117
CAPITULO V: Estructuración de una base de datos		120
5.1	Sistema Unificado de Modelado o UML	121
5.1.1	Diagrama de casos de uso	122
5.2	Campos necesarios en la base de datos	125
5.2.1	Talleres y concursos universitarios	125
5.2.2	Eventos y exposiciones	129
5.2.3	Grupos Vocacionales y Profesionales	133
5.2.4	Museos	134
5.2.5	Infraestructura	136
5.2.6	Manifestación artística y cultural	137
5.2.7	Otra información necesaria para el sistema de gestión	138
5.3	Diccionario de datos	138
5.4	Otras especificaciones para el software	146
CAPITULO VI: Planes de acción para la implementación y conclusiones		148
4.1	Planes de acción para la primera etapa (descongelamiento)	150
6.1.1	Plan de acción, impacto, duración etapa de descongelamiento	152
6.2	Planes de acción para una segunda etapa (cambio)	153
6.2.1	Plan de acción, impacto, duración etapa de cambio	156
6.3	Planes de acción para una tercera etapa (recongelamiento)	157
6.3.1	Plan de acción, impacto, duración etapa de recongelamiento	157
6.4	Carta Gantt y costos totales de los planes de acción	158
6.5	Conclusiones y recomendaciones	160
REFERENCIAS		163
ANEXOS		165
ANEXO I:	Variables, objetivos, preguntas	166
ANEXO II:	Encuesta sobre extensión cultural	169
ANEXO III:	Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard	172
ANEXO IV:	Asistentes a espectáculos pagados y gratis en la región	181

INDICE DE FIGURAS Y TABLAS

<i>Metodología.....</i>	<i>xviii</i>
<i>Figura N° 1: Marco conceptual de la metodología.....</i>	<i>xix</i>
<i>CAPÍTULO I: Investigación y antecedentes generales.....</i>	<i>1</i>
<i>CAPITULO II: Análisis de la situación actual.....</i>	<i>16</i>
 <i>Figuras:</i>	
<i>Figura N° 2: Espacio muestral.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura N° 3: Gráfico comparativo de universidades según cantidad de alumnos.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura N° 4: Gráfico comparativo de universidades según presupuesto anual (en millones).....</i>	<i>20</i>
<i>Figura N° 5: Gráfico comparativo de universidades según presupuesto anual por alumnos.....</i>	<i>20</i>

Tablas:

<i>Tabla N° 1: Unidades que realizan extensión artístico cultural.....</i>	<i>21</i>
<i>Tablas N° 2: Infraestructura y herramientas técnicas comúnmente utilizadas en la UTA.....</i>	<i>24</i>
<i>Tablas N° 3: Infraestructura y herramientas técnicas comúnmente utilizadas en la ULS.....</i>	<i>24</i>
<i>Tablas N° 4: Infraestructura y herramientas técnicas comúnmente utilizadas en la UPLA.....</i>	<i>25</i>
<i>Tablas N° 5: Infraestructura y herramientas técnicas comúnmente utilizadas en la USACH.....</i>	<i>25</i>
<i>Tablas N° 6: Infraestructura y herramientas técnicas comúnmente utilizadas en la UFRO.....</i>	<i>26</i>
<i>Tablas N° 6: Infraestructura y herramientas técnicas comúnmente utilizadas en la UMAG.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabla N° 8: Capacidad infraestructura y herramientas técnicas.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla N° 9: Aproximación de grupos estables UTA.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla N° 10: Aproximación de grupos estables ULS.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla N° 11: Aproximación de grupos estables UPLA.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla N° 12: Aproximación de grupos estables USACH.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla N° 13: Aproximación de grupos estables UFRO.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla N° 14: Aproximación de grupos estables UMAG.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla N° 15: Medios de Difusión por universidad.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla N° 16: Aproximación de presupuestos para extensión UTA.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla N° 17: Aproximación de presupuestos para extensión ULS.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla N° 18: Aproximación de presupuestos para extensión UPLA.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabla N° 19: Aproximación de presupuestos para extensión USACH.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla N° 20: Aproximación de presupuestos para extensión UFRO.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla N° 21: Aproximación de presupuestos para extensión UMAG.....</i>	<i>36</i>

<i>Tabla N° 22: Actividades comúnmente realizadas.....</i>	<i>37</i>
--	-----------

CAPITULO III: Análisis de la implementación de un sistema de gestión.... 39

Figuras:

<i>Figura N° 6: Pertinencia de las estrategias.....</i>	<i>43</i>
<i>Figura N° 7: Análisis de pertinencia en detalle.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura N° 8: Escenarios posibles de cambio.....</i>	<i>45</i>
<i>Figura N° 9: Análisis de financiamiento factible.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura N° 10: Análisis de resistencia al cambio.....</i>	<i>53</i>
<i>Figura N° 11: Diagrama de campos de fuerza.....</i>	<i>58</i>

Tablas:

<i>Tabla N° 23: Tabulación encuesta.....</i>	<i>42</i>
<i>Tabla N° 24: Tabulación encuesta.....</i>	<i>47</i>
<i>Tabla N° 25: Unidades coordinadas con las unidades de extensión.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla N° 26: Cuantificación de los factores organizacionales.....</i>	<i>56</i>

CAPITULO IV: Diseño del sistema de gestión..... 66

Figuras:

<i>Figura N° 12: Objetivo de las estrategias.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura N° 13: Modelo de causa y efecto.....</i>	<i>76</i>
<i>Figura N° 14: Modelo de causa y efecto.....</i>	<i>77</i>
<i>Figura N° 15: Modelo de causa y efecto.....</i>	<i>78</i>
<i>Figura N° 16: Modelo de causa y efecto.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura N° 17: Modelo de causa y efecto.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura N° 18: Posibilidades del sistema.....</i>	<i>118</i>

Tablas:

<i>Tablas N° 27 y 28: Objetivos estratégicos por perspectiva.....</i>	<i>72</i>
<i>Tablas N° 29 y 30: Objetivos estratégicos por perspectiva.....</i>	<i>73</i>
<i>Tablas N° 31: Objetivos estratégicos por perspectiva.....</i>	<i>74</i>
<i>Tabla N° 32: Indicadores y metas.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla N° 33: Indicadores y metas.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla N° 34: Indicadores y metas.....</i>	<i>114</i>
<i>Tabla N° 35: Indicadores y metas.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla N° 36: Indicadores y metas.....</i>	<i>115</i>
<i>Tabla N° 37: Ponderación estrategias.....</i>	<i>116</i>
<i>Tabla N° 38: Ponderación estrategias.....</i>	<i>117</i>
CAPITULO V: Estructuración de una base de datos.....	120

Figuras:

<i>Figura N° 19: Diagrama de casos de uso.....</i>	<i>123</i>
<i>Figura N° 20: Diagrama de casos de uso.....</i>	<i>124</i>

Tablas:

<i>Tabla N° 39: Talleres, concursos y exposiciones.....</i>	<i>139</i>
<i>Tabla N° 40: Eventos.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabla N° 41: Grupos vocacionales y profesionales.....</i>	<i>142</i>
<i>Tabla N° 42: Museos.....</i>	<i>143</i>
<i>Tabla N° 43: Infraestructura.....</i>	<i>144</i>

CAPITULO VI: Planes de acción para la implementación y conclusiones... 148

Figuras:

Figura N° 21: Carta Gantt..... 158

Tablas:

Tabla N° 44: Costo de publicación..... 150
Tabla N° 45: Descongelamiento..... 152
Tabla N° 46: Cambio..... 156
Tabla N° 47: Recongelamiento..... 157
Tabla N° 48: Costo total planes de acción..... 159

RESUMEN

El presente documento consta de seis capítulos, el primero describe a las universidades estatales en sus aspectos misionales y financieros básicos, al Consorcio de Universidades Estatales de Chile y a la extensión universitaria. Además se sintetiza sobre los lineamientos estratégicos de las Políticas Culturales Nacionales 2005 – 2010.

En el capítulo dos se investiga sobre la gestión de extensión actual de las universidades. Para determinar este estado actual, se indago en terreno, entrevistando formal e informalmente a funcionarios. Se aplico encuestas que analizan el estado de la organización según distintos factores. Este resultado se plasmo en el capítulo tres, en donde se enfoco el análisis en la posible resistencia al cambio que obstaculizaría la implementación de un nuevo sistema de gestión.

Teniendo en cuenta los antecedentes anteriormente descritos, en el capítulo cuatro se elabora un cuadro de mando integral que opere eficiente y sustentablemente.

El capítulo cinco contiene las bases de datos necesarias para alimentar el sistema de gestión. Este capítulo también se orienta al diseño de las bases que sustenten un software que automatice el análisis de resultados.

Por último, en el capítulo seis, para una óptima implementación de esta novedosa herramienta de gestión se elaboran planes de acción que resguarden y administren el cumplimiento de los objetivos deseados de este proyecto.

ABSTRACT

The present document consists of six chapters, the first one describes the foundations that give sustenance to the state universities in general, to the Partnership of State Universities of Chile and the university extension. In addition, it is synthesized on the strategic guidelines of the National Cultural Policies 2005 - 2010.

In the second chapter, is investigated which exists at this moment in the universities. In order to determine this status, was made a investigation in this field making formal and informal interviews to the employees, polls have been applied that analyze the state of the organization according to different factors. This result was shape in chapter three, where the focus of this analysis was the possible resistance that would prevent the implementation of a new system of management.

Considering the antecedents previously described, in the chapter four is elaborated an integral control panel that operates in pertinent and feasible terms.

The chapter five contains the data bases necessary to feed the system of management. This chapter also is oriented to the design of the bases that sustain a software that automates the analysis of results.

Finally, in the chapter six, for an optimal implementation of this novel tool of management, action plans are elaborated that protect and administer the fulfillment of the wished objectives of this project.

Introducción

“La cultura de un país es lo que marca la diferencia en sus posibilidades de desarrollo.

Fortalecer la cultura es la única manera de participar desde nuestra propia identidad en el mundo globalizado.

Desarrollar una cultura significa dotar de instrumentos idóneos a las personas para fortalecer sus valores, comprender el mundo en el que viven, asumirlo y participar de los cambios”¹. [1]

Con tal objetivo se elaboró un documento definitorio de las políticas culturales nacionales para el periodo 2005-2010, que define todos los aspectos en los cuales se debe intervenir: la creación, la producción, las audiencias, el patrimonio y la institucionalidad cultural.

La política de Estado, que como tal, concierne a todos los agentes públicos y privados que operan en el ámbito cultural, promueve lineamientos estratégicos, objetivos y medidas, a las cuales todos los organismos públicos deben responder.

La institucionalidad cultural cuenta con distintos agentes estatales tales como el Instituto Nacional de Estadísticas Culturales (INEC), la dirección de Bibliotecas Archivos y Museos (DIBAM), entre otras. A las anteriores hay que agregar la participación de las Universidades Estatales, las cuales realizan un aporte a la cultura y las artes desde sus respectivas carreras y a la comunidad principalmente desde la extensión universitaria.

¹ Cita textual de la introducción de “Definiciones de política cultural 2005-2010”, Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, mayo 2005.

En septiembre del año 2004, los directores de Extensión y Comunicaciones de las 16 Universidades del Estado, se reunieron en un taller de trabajo, en el que se analizaron diferentes temas relacionados con la extensión cultural que realizan las universidades a lo largo de todo Chile. Uno de los temas abordados y acordados estuvo relacionado con la elaboración de indicadores de gestión cultural cuya estructura sería definida por el Consorcio de Universidades Estatales de Chile (CUECH) y se solicitaría la información pertinente a los directores de extensión de cada universidad².

El objetivo de este trabajo respondía a la necesidad de definir los temas a tratar en una mesa de trabajo con el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA) acerca de los requerimientos de nuevos mecanismos de financiamiento en relación al aporte que las universidades hacen al desarrollo cultural de la región y del país (con base en indicadores de gestión cultural). Además, una de las premisas del Consorcio de Universidades del Estado de Chile es definir mecanismos de evaluación de gestión (en este caso cultural) que permitan dar a conocer la fuerte vinculación que nuestras universidades mantienen con la comunidad nacional.

Luego de numerosos intentos de llevar a cabo esta iniciativa a través de los directores de Extensión y Comunicaciones, se determinó proponer este tema como un proyecto de tesis que permitiera lograr los objetivos planteados además de sentar las bases para un sistema de información cultural disponible y accesible a toda la comunidad.

² Esta es la tarea que se realizará en esta Memoria de Título.

Objetivos

- **Objetivo General**

Diseñar un Sistema de evaluación y seguimiento de gestión de la Extensión Artístico Cultural para el Consorcio de Universidades Estatales, que permita dar a conocer la vinculación que las Universidades mantienen con la comunidad Nacional.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Describir y analizar las políticas y prioridades establecidas por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.
- ✓ Analizar la situación actual de los mecanismos de evaluación de la gestión de la extensión universitaria estatal en Chile, a través de un espacio muestral representativo.
- ✓ Analizar funcionalmente de la Extensión Universitaria Estatal en Chile, en cuanto a las actividades de tipo artístico cultural.
- ✓ Evaluar la resistencia organizacional a la implementación del sistema de evaluación y seguimiento de gestión.
- ✓ Establecer índices culturales a nivel nacional, que contemple las políticas y prioridades establecidas por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y la participación de la extensión cultural de las Universidades Estatales Chilenas.
- ✓ Definir mecanismos de evaluación de gestión cultural que permitan dar a conocer la fuerte vinculación que las universidades mantienen con la comunidad nacional.
- ✓ Estructurar una base de datos para el Consorcio de Universidades del Estado, que contenga información de gestión de las respectivas unidades de extensión cultural.

- ✓ Proponer planes de acción para la implementación del sistema de evaluación y seguimiento de gestión.

Metodología

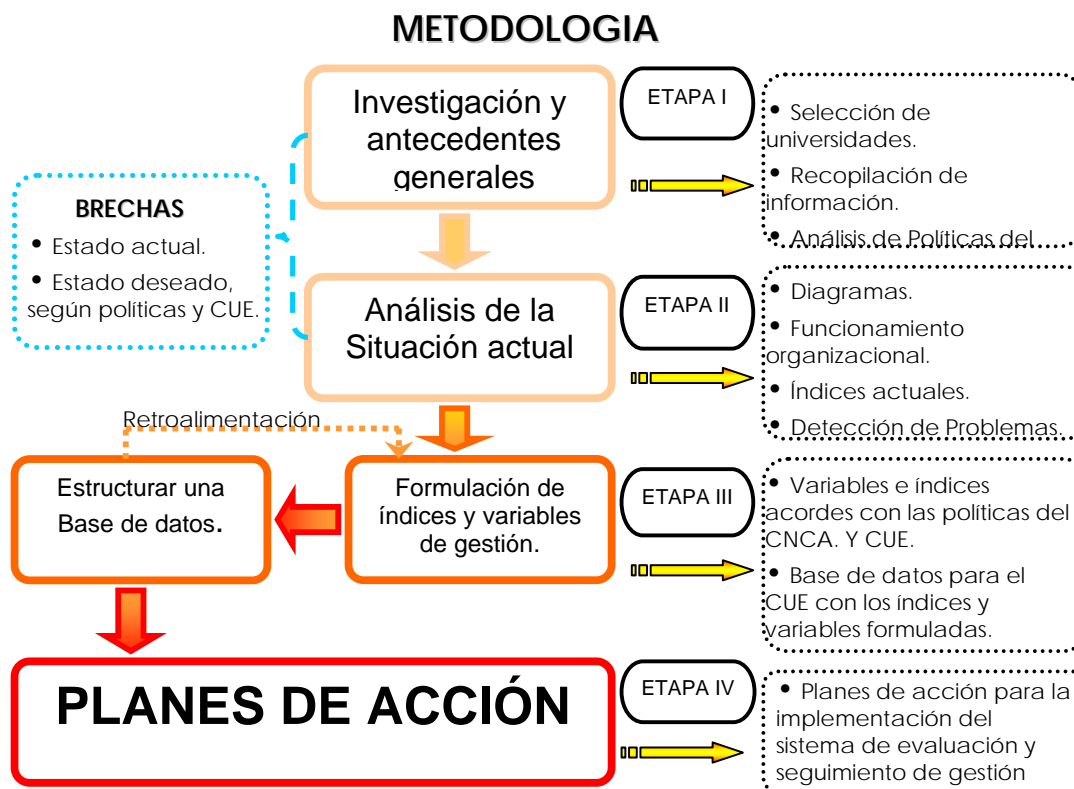
Acotaciones preliminares.

Este estudio comprende un análisis de la extensión cultural universitaria, a través de la aplicación de encuestas a una muestra representativa de universidades que permita extraer la información acerca de las principales diferencias funcionales y estructurales (brechas) entre lo que actualmente se realiza en esta materia y lo que sería deseable de acuerdo a lineamientos estratégicos pre-establecidos. En este sentido, el diseño de la encuesta toma como base las definiciones estratégicos culturales nacionales, establecidos por el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes y las de la red de universidades estatales a través del CUECH. En lo que respecta a la selección del espacio muestral, se consideran los siguientes parámetros: ubicación geográfica, cobertura universitaria, factibilidad muestral.

La presente memoria no incluye un software, tampoco un análisis de factibilidad de un sistema de información integral, por corresponder esta última a una etapa futura a ser desarrollada por el Consorcio de Universidades del Estado con base en el presente trabajo.

Marco conceptual de la metodología

Figura N° 1.



Fuente: elaboración propia.

ETAPA I: Investigación y Antecedentes Generales

Esta etapa tiene como objetivo realizar una selección de los antecedentes teóricos y prácticos, que permitan establecer un marco conceptual que identifique de manera clara y precisa la temática involucrada en el presente estudio, así como también los fundamentos necesarios para su elaboración.

En esta etapa inicial escogen las universidades que forman parte de la muestra, para posteriormente recopilar la información necesaria del tipo organizacional, social, técnica y patrimonial (misión-visión, organigramas, presupuestos,

actividades, infraestructura, etc.) por ejemplo, además de registrar y/o recopilar todas las actividades del tipo artístico cultural realizadas en la institución.

Paralelamente se realiza el estudio de las políticas estatales, identificando los puntos clave aplicables a las universidades estatales.

ETAPA II: Estudio de la Situación Actual

Comprende el análisis de la información obtenida en la etapa anterior, posteriormente se presentarán los diagramas necesarios para exponer claramente la situación actual de las universidades presentes en la muestra. Se busca enfatizar el análisis en los distintos departamentos que realicen actividades artísticas y culturales, no solamente al área encargada oficialmente de realizar la extensión universitaria, como actividades de tipo artístico cultural. En este trabajo se observarán si existen o se aplican sistemas de registro, seguimiento u evaluación de la gestión realizada.

Una vez obtenida una visión general de la situación actual, se realizará un diagnóstico que identifique la resistencia que pueda afectar la aplicación del sistema resultante de este estudio. Además se diagnosticarán las brechas existentes entre los lineamientos estratégicos nacionales y la actividad desarrollada por las universidades en el ámbito artístico cultural.

ETAPA III: Formulación de Índices y Variables de Gestión

Se diseñan los indicadores según los objetivos estratégicos propuestos en base a las estrategias culturales establecidas. Estos deben ser descritos de manera tal que puedan servir para un futuro sistema de información cultural.

En esta etapa también se analiza la información disponible de otros agentes de la institucionalidad cultural, como lo es el Instituto Nacional de Estadísticas Culturales (INEC).

Continuadamente se desarrolla el sistema de bases de datos que alimentará el sistema de gestión. Este se diseñará con las variables e índices ya obtenidos en la etapa anterior y se utilizarán en un formato de tipo Excel.

ETAPA IV: Planes de acción.

Finalmente se proponen planes de acción para la implementación del sistema de evaluación y seguimiento de gestión. Estos planes de acción incluyen propuestas de solución a la posible resistencia que se encontrará al interior u exterior de la universidad. Además se plantearán modos de acción u operación para el seguimiento del sistema.

CAPITULO I: Investigación y antecedentes generales.

1.1 Antecedentes generales del Consorcio de Universidades Estatales.

“El objetivo esencial de una universidad es crear, transmitir y mantener el conocimiento alcanzado por la sociedad a través del tiempo, mediante la docencia, investigación y extensión, el Consorcio de Universidades del Estado de Chile, nace comprometido con la búsqueda de la verdad en un marco de pluralismo y tolerancia; con el desarrollo nacional y regional; con el desarrollo de la ciencia básica e investigación de acuerdo a los parámetros del Estado.

Esta agrupación, que reúne a las dieciséis universidades del Estado, desde Arica a Magallanes, se constituyó como una corporación sin fines de lucro el 13 de Mayo de 1993, y obtuvo su personalidad jurídica por decreto N° 31 el 7 de Enero de 1994.

Hoy en día, el Consorcio tiene múltiples actividades tendientes a asegurar una excelencia rigurosa en el quehacer científico y cultural del país a través de sus Rectores o de sus representantes, los que conformaran comisiones o entidades de diversa índole, tales como Coordinadores del Programa de Movilidad Estudiantil del Consorcio MEC, comisiones de Vicerrectores, de Contralores, de Directores de Extensión, de Vicerrectores de Administración y Finanzas, etc.

Básicamente el objetivo principal del Consorcio de Universidades Estatales es ser una instancia de coordinación, cooperación y complementación. A la vez se pueden analizar específicamente algunos objetivos específicos en los siguientes puntos:

- ✚ Estudiar, promover y evaluar políticas públicas,
- ✚ Definir e identificar áreas y problemas de interés común,
- ✚ Desarrollar acciones conjuntas en aspectos académicos, administrativos y económicos,
- ✚ Favorecer el intercambio de información y asociación,
- ✚ Aprovechar en uso compartido de recursos disponibles.

Entre otros beneficios destacables de la conformación del Consorcio de universidades, se tiene:

- ✚ Cooperar en los esfuerzos para mejorar la educación superior (una sola posición, evitando múltiples debates),
- ✚ Coordinar acciones con el fin de reducir costos y sumar fuerzas en lo referente a proyectos de investigación y cultura conjunta,
- ✚ Cadena académica y cultural a lo largo de Chile que potencia las fortalezas individuales de cada universidad para el bien de todos los chilenos”. [11]

1.1.1 Misión de las Universidades Estatales

“La universidad estatal realiza su función básica de búsqueda, transmisión y renovación crítica del saber en un nivel superior, así como de la promoción de la creación artística y de la difusión cultural sin restricción de ninguna naturaleza, como no sean las de orden estrictamente académico, y sin adscribirse a ningún otro marco ideológico o religioso, que no sea el interés general del país y el de satisfacer las necesidades de su desarrollo en el nivel nacional y regional.

Es en este aspecto que la universidad estatal puede ser caracterizada, y diferenciada de su misión, respecto de otros tipos de universidades que, pudiendo coincidir en la definición de sus objetivos, no están necesariamente obligadas a asumirlos de igual forma.

Se señalan a continuación los componentes misionales de las universidades estatales, de acuerdo a la consideración del concepto de Misión como el ámbito actual y futuro de servicios, usuarios y cobertura geográfica, así como las formas como se alcanza el liderazgo o se reflejan las ventajas comparativas:

Búsqueda, creación, transmisión y renovación crítica del saber en un nivel superior, así como la promoción de la creación artística y la difusión cultural, a partir de sus funciones básicas de docencia, investigación y extensión. Estas funciones no sólo son un deber para las universidades estatales, sino que además tienen que estar vinculadas al interés general del país y a las necesidades de su desarrollo a nivel nacional y regional y no estar sujetas a intereses particulares, políticos, religiosos, económicos o de ninguna otra índole.

Estas funciones serán consideradas como propias de la Universidad Estatal en la medida que, sea en los hechos o en sus propósitos, se ejerzan a un alto nivel de calidad, de modo de constituirse en referentes cuando el país requiera juicios independientes y confiables sobre el desempeño de actividades académicas. Además deberán estar sujetas a la rendición de cuentas públicas.

Las universidades estatales asumen su misión y cumplen las funciones propias de toda Universidad en el marco de los siguientes principios:

Pluralidad, esto es, aceptación del hecho de que en toda sociedad libre existen diversas y hasta contrapuestas concepciones científicas, filosóficas, religiosas, políticas, humanísticas y artísticas.

Pluralismo, o sea la valoración positiva que las universidades estatales hacen de un hecho semejante.

Tolerancia, a saber, el compromiso en orden a constituirse en un lugar donde todas esas concepciones puedan concurrir, expresarse y confrontarse libre y pacíficamente, sin ningún tipo de exclusión.

No discriminación en la selección para el ingreso, permanencia y promoción en la institución de su personal académico, no académico y estudiantes, tanto desde el punto de vista social, económico, filosófico, religioso, de género o de cualquier otro orden.

Participación de sus distintos estamentos de acuerdo a las modalidades establecidas sobre la materia.

Equidad en el acceso y permanencia de sus estudiantes, asumiendo las políticas públicas que se adopten para garantizar dicha equidad y administrando los recursos que el Estado debe proveer para asegurar esa misma equidad.

Será parte de la Misión el disponer de medidas para la práctica y promoción de estos principios.

Las universidades estatales están comprometidas con la integración social y territorial del país, por lo cual desarrollarán sus actividades formativas y académicas, independientemente de la edad, sexo, condición socio- económica, convicciones políticas o religiosas y al lugar de residencia de sus alumnos y usuarios.

Las universidades estatales deberán prever en la formación personal y profesional de sus estudiantes, la libertad de estos al momento de hacer sus propias opciones. En este sentido, y a diferencia de otros tipos de universidades, no se preparará a los estudiantes para lo que estos deben elegir como personas o profesionales, sino para que sean capaces de elegir razonablemente por sí mismos, en base al examen de información pertinente y suficiente.

Asimismo considerar en su formación el logro de sujetos dotados de espíritu democrático, respetuosos de los derechos humanos, con sentido ético, solidarios, reflexivos y promotores de una cultura de la paz.

Las universidades estatales como instituciones de Educación Superior son parte del sistema educativo público, debiéndose articular funcionalmente con los otros niveles educativos, medio, básico y preescolar. En esta misma dimensión, será parte de su Misión apoyar a las instituciones estatales, en aquellas materias que le son pertinentes.

En investigación y extensión, las universidades estatales priorizarán las actividades de mayor impacto en el desarrollo nacional o regional y que protejan e incrementen el patrimonio intelectual y cultural del país.

Será parte constitutiva de la Misión de las universidades estatales el conocimiento y protección de los bienes públicos, sean recursos naturales, materiales o sociales”. [11]

1.1.2 Financiamiento de las Universidades Estatales

“La primera responsabilidad del Estado en materia de Educación Superior, es la de hacer flexible un desarrollo sustentable de sus universidades y eso implica que el Ministerio de Educación debe revisar el sistema universitario en su conjunto.

Nadie discute los cambios positivos en su conjunto que en materia de financiamiento universitario han experimentado desde 1990 a la fecha. Sin embargo, tales cambios no son suficientes y se requiere un financiamiento a los distintos instrumentos de que el Estado se vale para entregar recursos a las Universidades, cuidando de establecer y mantener un cierto equilibrio entre los aportes que van en directo beneficio de los estudiantes, los que se ligan a

inversión en infraestructura y equipamiento, y los que permiten la operación de regular a las instituciones y el pago por parte de éstas a su personal académico y no académico de remuneraciones adecuadas.

Para que una institución aspire al financiamiento público debe ser pluralista, tolerante y considerar todas las ideas como partícipes del debate sin excluir ninguna. Si, en cambio, se trata de una Universidad confesional, con una adscripción religiosa o ideológica, o establecidas con espíritu o finalidad de lucro, cualquiera sea el subterfugio elegido para ello, por legítimo que sea, entonces carece de razones, bajo este respecto, para reclamar financiamiento con cargo a rentas generales de la nación.

Pero éste no es el único elemento para determinar la procedencia de la asignación de recursos, ya que esta se relaciona directamente con la misión y objetivo de cada institución”. [11]

1.2 Antecedentes generales de la Extensión Artístico Cultural Universitaria.

“La extensión ha sido reconocida como una de las tres importantes manifestaciones del quehacer universitario. Esta se realiza a través de diversas formas y modelos, según sea la historia y la cultura organizacional de cada una de las instituciones universitarias, tales como extensión académica, extensión cultural, capacitación, cursos de postítulo, asistencia técnica, comunicaciones y prensa, relaciones públicas, sellos editoriales, radioemisoras, canales de televisión y otras actividades. Los participantes concuerdan en que el concepto y definición de extensión debe ser abordado de manera amplia, no exclusiva y respetuosa de las condiciones particulares de cada institución.

Las direcciones de extensión de las universidades presentan diversas configuraciones organizacionales, las que expresan una gran riqueza de oportunidades y recursos de carácter humano, cultural, de infraestructura y de

oportunidades para la realización de las diversas actividades que le son asignadas por parte de las autoridades o que son suscitadas por los académicos y los estudiantes de las instituciones. La mayoría de ellas reconoce, sin embargo, serias carencias de políticas explícitas de apoyo institucional y problemas en la disponibilidad de recursos financieros para llevar a cabo sus programas y proyectos, sean estos provenientes tanto de la propia institución como de las fuentes públicas o privadas. Los presupuestos asignados a esta actividad no superan el 1% del total operado por las instituciones”³. [13]

El nombre que cada universidad otorga diferentes extensiones varía con respecto a sus procesos históricos y modelos estratégicos. Se puede mencionar por ejemplo que el área encargada de administrar las acciones de extensión en la UFRO⁴ se llama “Dirección de Extensión y Formación Continua”, la USACH⁵ le nombra “Dirección de Extensión y Actividades Culturales”, “Dirección de Extensión y Comunicaciones” se denomina en la UBB⁶, es decir las universidades gestionan con independencia la extensión de acuerdo a su realidad y propósitos, esto no quiere decir que existan grandes diferencias entre las mismas. Puede variar, por ejemplo, que algunas extensiones se encarguen de la comunicación interna y externa, esto en otras universidades es un departamento o área independiente de extensión, o que otras prioricen gestionar cursos de capacitación, etc. Entre las acciones de extensión que son similares en la mayoría de las universidades se encuentra la realización de actividades culturales en beneficio de la comunidad, entre otras.

El área o dirección de extensión depende en algunos casos de Vicerrectoría Académica, en otros de la Vicerrectoría de Posicionamiento Estratégico y así respectivamente con cada caso universitario, dejando en evidencia las diferencias en cuanto a las estructuras organizacionales, esto por ejemplo si se representara

³ Extracto del acta de La Serena sobre la Extensión Universitaria, 10 y 11 de diciembre de 1998.

⁴ Universidad de La Frontera.

⁵ Universidad de Santiago de Chile.

⁶ Universidad del Bio Bio.

cada universidad en un organigrama, los contrastes serían verticales, en el caso de las dependencias y departamentos dependientes y horizontales, en cuanto a los departamentos que tienen la misma dependencia.

Se debe aclarar en primera instancia que no solo el departamento o área de extensión realiza actividades para la comunidad interna y externa a la universidad, sino además las DGAE⁷, Facultades, Institutos internos y otros. Es por esto que la representatividad real de toda la extensión que se realiza en la universidad debe incluir a todos los departamentos que realicen extensión. Con esto se deduce que los presupuestos universitarios totales asignados para las actividades de extensión tienen relación con la sumatoria de todas las asignaciones del total de departamentos que realizan la labor. Conclusión similar sería que un catastro real del total de las actividades realizadas por una universidad debe incluir a las todas las áreas anteriormente descritas.

Entre todas las actividades que las universidades realizan actualmente como extensión están por ejemplo las capacitaciones, acercamiento científico a la comunidad, consultorías junior a empresas locales, entre otras. Esta memoria se basará en la extensión artístico cultural, es decir en todas las actividades de índole artístico y relacionadas, gestionadas por las universidades estatales.

1.2.1 Extensión Artístico Cultural.

Denominamos como “extensión artístico cultural” al aporte que las universidades realizan a la comunidad⁸, específicamente efectuando actividades de tipo artístico cultural. Como fue antes mencionado no solo el área de Extensión realiza actividades de este tipo, sino además las Facultades, como las de Arte por

⁷ Dirección General de Asuntos Estudiantiles, en otros casos se les llama Dirección de Asuntos Estudiantiles DAE.

⁸ El término “comunidad” incluye al medio interno de la universidad, como los alumnos y funcionarios, y a el medio externo a la universidad, como la sociedad regional en que se desenvuelve la institución.

ejemplo, también las DAE⁹ y otros departamentos internos, es por esto que el término “Extensión Artístico Cultural” se le otorgara a la función de realizar actividades de tipo artístico cultural para la comunidad.

Hay algunos departamentos específicos dentro de Extensión encargados de gestionar actividades artístico culturales, en la UFRO existe la “Coordinación Artístico Cultural”, en la UTA el “Centro de Artes”, solo por mencionar algunos nombres que llevan estos departamentos que realizan la función en cuestión.

El gestionar la extensión artístico cultural incluye entre otras labores mantener a los denominados “Grupos Estables”, que son agrupaciones profesionales u vocacionales de personas que realizan presentaciones relacionadas con alguna manifestación cultural, por ejemplo Orquestas de Cámara, agrupaciones de Teatro, Danza, Literarias, etc. También se realizan generalmente talleres para la comunidad y/o alumnado, se efectúan exposiciones de arte, ciclos de cine, conciertos, entre otras diversas actividades artísticas que son de gran recurrencia entre las diferentes extensiones universitarias.

Generalmente las actividades de tipo artístico cultural que realizan las universidades, aprovechan mayormente la infraestructura universitaria disponible para los distintos eventos, en comparación con todas las otras actividades que se efectúan, lo cual lleva a concluir que una buena gestión de estas actividades tiene una relación directa con un mayor aprovechamiento de la infraestructura descrita anteriormente. No solo los distintos auditorios, teatros, lugares al aire libre, entre otros, dentro de la universidad, son constantemente intervenidos por la realización de actividades, sino también se utilizan espacios regionales según sea el caso, lo cual reafirma la participación local que tienen las universidades y la importancia de la extensión en estos procesos.

⁹ Dirección de Asuntos Estudiantiles.

En algunos casos las personas que están a cargo de generar las actividades tienen alguna relación con el medio cultural, esto permite utilizar redes de contactos con los artistas que se presentarán en las actividades realizadas, además de procurar la calidad de dicho evento. Esto sucede usualmente en los departamentos especializados para esta labor que son parte de la extensión formal, en cambio en algunas áreas que realizan actividades como las distintas DAE solo se financian actividades por peticiones, esto no es valido para todos los casos, pero se puede mencionar en términos generales a modo de ejemplo.

1.3 Descripción de los lineamientos estratégicos de las Políticas Culturales Nacionales 2005-2010.

Los lineamientos estratégicos son guías, que buscan lograr los objetivos y metas propuestas, para cumplir así con la razón de ser del Estado en cuanto a las materias culturales.

Los lineamientos estratégicos nos presentan propuestas en áreas claves del quehacer cultural, esto en la búsqueda a largo plazo de un mejor futuro común, administrando los recursos y acciones del estado para garantizar equidad en el acceso a la cultura. Lo anterior concuerda con la misión de las universidades estatales descritas anteriormente en párrafos de los componentes misionales¹⁰.

Las políticas culturales 2005-2010 conciernen a todos agentes estatales como también a privados que operan en el ámbito cultural. Las diferentes líneas estratégicas, objetivos y medidas a impulsar demandan acciones no sólo del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, sino también de otros servicios, organismos estatales y ministerios, lo cual hace necesaria una debida y permanente coordinación entre todos estos. En esto es indiscutible el papel del Estado como conservador, preservador y difusor del patrimonio cultural, además de generar las mejores condiciones posibles para que las expresiones artísticas y

¹⁰ Ver párrafos 12, 17 y 18 del punto “1.1.1 Misión de las Universidades Estatales”, del presente capítulo.


las manifestaciones culturales puedan surgir, difundirse y ser apreciadas por el público libre y espontáneamente.

En términos generales los lineamientos estratégicos son cinco, que se centran en áreas claves según los estudios del Consejo de la Cultura y las Artes. En extenso las Políticas Culturales se encuentran en el documento del CNCA¹¹, no obstante se puede presentar a modo de resumen lo siguiente:

1.3.1 Lineamiento Estratégico 1: Fomentar la creación Artística y Cultural

La creación artística constituye la expresión más elevada del quehacer cultural. Esta se despliega en diferentes disciplinas, tales como la literatura, la música, las artes escénicas (teatro, danza), las artes visuales, las audiovisuales, las artes tradicionales y el folclore. La tarea creativa es autónoma y auto suficiente. Sin embargo, toda obra artística está destinada a ser comunicada. Por ello las dimensiones de producción y difusión o circulación son vitales para fortalecer el proceso creativo.

El objetivo general es:

-  Apoyar al artista en la creación de sus obras, desarrollando instancias para una formación de excelencia, facilitando los medios para producir y difundir sus trabajos y mejorando las condiciones para una adecuada inserción en la sociedad.

1.3.2 Lineamiento Estratégico 2: Fomentar la producción Artística y Cultural e Industrias Culturales.

Las industrias culturales “están conformadas por el conjunto de actividades de producción, comercialización y comunicación en gran escala de mensajes y bienes

¹¹ Consejo Nacional de la Cultura y las Artes.

culturales que favorecen la difusión masiva, nacional e internacional, de la información y el entretenimiento y el acceso creciente de las mayorías”¹².

El fomento a la producción tiene que ver con la mejora de los sistemas de difusión y conservación de la materia prima de las industrias culturales, es decir la creación artística. Esto a largo plazo implica el fortalecimiento de esta industria, con todas las externalidades positivas que conlleva, por ejemplo de un sistema acostumbrado a ofertar a las elites a otro de mayor socialización.

El objetivo general es:

- ✚ Promover el desarrollo de una industria cultural que aporte al crecimiento de la oferta de bienes y servicios culturales en el país, y que asegure la difusión de la creación artística y del patrimonio nacional.

1.3.3 Lineamiento Estratégico 3: Fomentar la participación en la cultura: Difusión, Acceso y Formación de Audiencias.

Más arriba hemos puesto el foco en los creadores y en las industrias culturales. Los ciudadanos y ciudadanas, en su condición de audiencia y agentes culturales, forman también parte del objeto de una política cultural. Hablamos de participación en la cultura para connotar que el público no es un mero receptor pasivo del mensaje artístico o cultural. Por el contrario, se busca no sólo posibilitar la difusión de las creaciones artísticas sino también promover la participación cultural de los ciudadanos y ciudadanas, así como también el acceso de las mayorías a la cultura.

Los objetivos de este ámbito son:

- ✚ Crear y desarrollar más y mejores audiencias difundiendo la cultura, aumentando la infraestructura, estimulando la gestión, ampliando la

¹² Ponencia de Néstor García Canclini en Seminario Internacional previo a la 3ª Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de América Latina, el Caribe y la Unión Europea, México DF, abril, 2004.

formación para la apreciación de las artes e instando por una mayor calidad de los medios de comunicación.

- ✚ Aumentar el acceso de los grupos de escasos recursos y de los grupos vulnerables a los bienes de consumo cultural, generando las condiciones iniciales para una relación permanente entre los miembros de estos grupos y la actividad cultural.
- ✚ Fomentar la participación y la organización ciudadana descentralizada con fines culturales.

1.3.4 Lineamiento Estratégico 4: Gestionar el patrimonio, Identidad y Diversidad.

En Chile existe una carencia importante de cultura patrimonial, que afecta la construcción de nuestra identidad y mina nuestra proyección en la comunidad internacional. Ello a pesar del esfuerzo desplegado, tanto desde el sector público y privado como de los municipios, por desarrollar programas de difusión del patrimonio e incorporar a éste en los circuitos turísticos a partir de catastros regionales o nacionales, tales como el Sistema Nacional de Información Territorial, SNIT. Lenguas autóctonas que dejan de hablarse, paisajes que se deterioran, edificios amenazados o destruidos, sitios arqueológicos abandonados, manifestaciones populares subvaloradas, producciones artísticas olvidadas y deterioradas, forman aún parte del paisaje cotidiano de nuestra realidad.

Los objetivos en este ámbito son:

- ✚ Preservar, enriquecer y difundir el patrimonio cultural del país, aumentando la inversión e implementando modernas y creativas formas de participación por parte de la comunidad.

- ✚ Reconocer y proteger la diversidad cultural de Chile, potenciando la participación cultural de los distintos grupos que conforman la nación y fomentando la expresión de sus prácticas culturales.
- ✚ Promover la riqueza del lenguaje y la lectura, generando hábitos y mejorando el acceso al libro.

1.3.5 Lineamiento Estratégico 5: Fomentar la institucionalidad Cultural

La instalación de una nueva institucionalidad cultural dio respuesta a la necesidad de garantizar el rol del Estado en el desarrollo de la cultura y la creación, producción y difusión artística. En la actualidad, el país destina un 0,27% del gasto público a cultura¹³. Sin embargo, lo cierto es que aún se trata de un gasto reducido que no se compadece con los niveles de desarrollo que el país está alcanzando¹⁴.

Los objetivos de este ámbito son:

- ✚ Consolidar la nueva institucionalidad cultural en lo relativo a atribuciones, infraestructura, recursos humanos, organizacionales y financieros.
- ✚ Estimular el aporte del sector privado a la cultura, perfeccionando los mecanismos tributarios y promoviendo su participación en la gestión cultural.

¹³ En el año 2005, si se consideran las asignaciones directas al CNCA, DIBAM y otros (asignaciones para entidades culturales dependientes de la U.de Chile y para la Fundación Tiempos Nuevos) se obtiene el siguiente cuadro de Gasto en Cultura (en miles de \$):

CNCA	DIBAM	Otros	TOTAL
19.728.345	13.031.927	3.157.569	35.917.841

Fuente: CNCA y Dirección de Presupuesto, Ministerio de Hacienda, 2005

Como hemos visto, a ello podría sumarse el gasto en cultura o patrimonio que realizan otros ministerios (MOP, MINVU), el Fondo Nacional de Desarrollo Regional y los municipios, especialmente en infraestructura y difusión.

¹⁴ A modo de referencia podemos destacar que el presupuesto de cultura de Argentina corresponde al 0,56%, en tanto Francia alcanza el 1%.

CAPITULO II: Análisis de la situación actual

2.1 Espacio muestral seleccionado

2.1.1 Parámetros de selección del espacio muestral

Para captar de mejor manera la realidad universitaria, en un periodo de tiempo razonable, se estipuló como parámetros de selección la *ubicación geográfica*, *cobertura universitaria* y *factibilidad muestral*.

Se espera con este estudio que las universidades de bajos niveles de gestión logren los parámetros óptimos alcanzados por las universidades de niveles mas altos, esto se justifica en que en vez de hacer un promedio entre todas las universidades se conciba la muestra desde la mejor realidad universitaria, para comenzar desde ahí hacia el futuro la optimización de la gestión.

Ubicación geográfica

La forma peculiar de nuestro país hace que cada región presente realidades incomparables. El clima es un factor que afecta por ejemplo al momento de decidir utilizar el tiempo libre y asistir a alguna actividad de tipo artístico cultural, esto seria porque las condiciones climáticas impidieran o cohibieran de alguna manera el deseo en participar de dicha actividad. El aislamiento también juega un papel importante en la idiosincrasia local, es decir las preferencias comunes se presentan distintamente según la ubicación geográfica.

Relacionado con la ubicación geográfica y el aislamiento esta el centralismo, que en este caso se observa como una mayor concentración de artistas en la zonas cercanas a la capital, esto permite una mayor selección en cuanto a la calidad deseada de las actividades a realizar, esto obviando por supuesto los casos de excelencia en las regiones.

También la realidad patrimonial y de identidad es apreciablemente distinta entre las regiones de Chile. Por ejemplo las etnias vivientes influyen notoriamente a las regiones de Tarapacá y la Araucanía, no obstante estas regiones son totalmente distintas culturalmente.

Cobertura de la universidad

La *cobertura de la universidad* en este caso esta dada por la participación e influencia que tiene la universidad en el medio local y/o regional. De acuerdo a esto existen comunas donde la universidad es un medio fundamental en la realización de actividades culturales, así como la infraestructura universitaria ofrece mejores alternativas para la realización de actividades, en cambio en otras la universidad pasa a ser un realizador de menor importancia. La posibilidad que presenta el tipo de universidades que aporta en mayor grado a la realización de actividades en la comuna y/o región, es que la recopilación de actividades, análisis de la situación actual e índices derivados nos da una visión holística de la comuna, lo que se puede contrastar con otras herramientas como las estadísticas culturales del Instituto Nacional de Estadísticas.

Factibilidad muestral

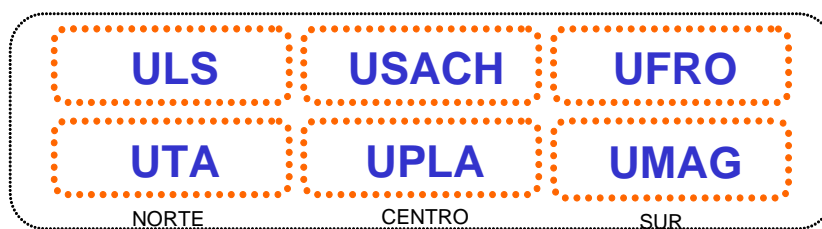
Por el escaso periodo de tiempo en que se recopilaría la información en terreno, era ineludible escoger universidades que pudieran tener la información necesaria para el presente estudio de forma rápida y precisa. Este parámetro de *factibilidad muestral* evitaría así seleccionar alguna universidad en la cual la información estuviera demasiado dispersa.

También este parámetro selecciona a las universidades que se destaquen como realizadoras de extensión de tipo artístico cultural, esto con la información disponible y posible de obtener.

2.1.2 Universidades seleccionadas:

Las universidades seleccionadas para el presente estudio son: *Universidad de Tarapacá (UTA)*, *Universidad de La Serena (ULS)*, *Universidad de Santiago de Chile (USACH)*, *Universidad de Playa Ancha (UPLA)*, *Universidad de la Frontera (UFRO)* y *Universidad de Magallanes (UMAG)*. De esta manera se tiene el siguiente gráfico.

Figura Nº 2: Espacio muestral.

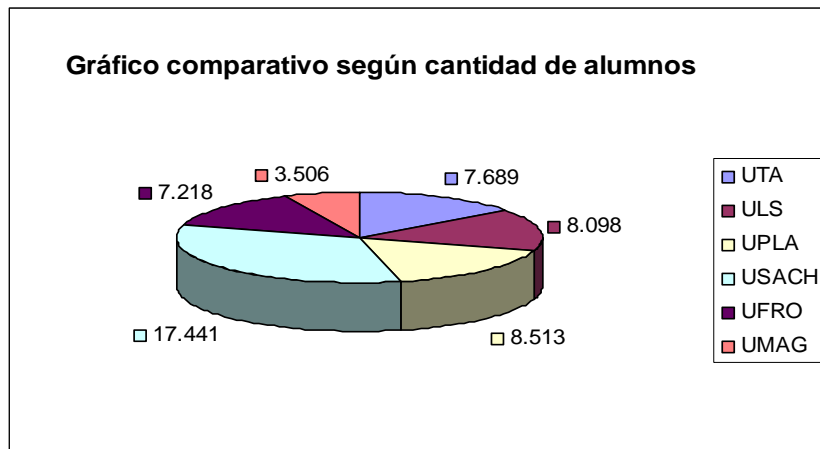


Fuente: Elaboración propia.

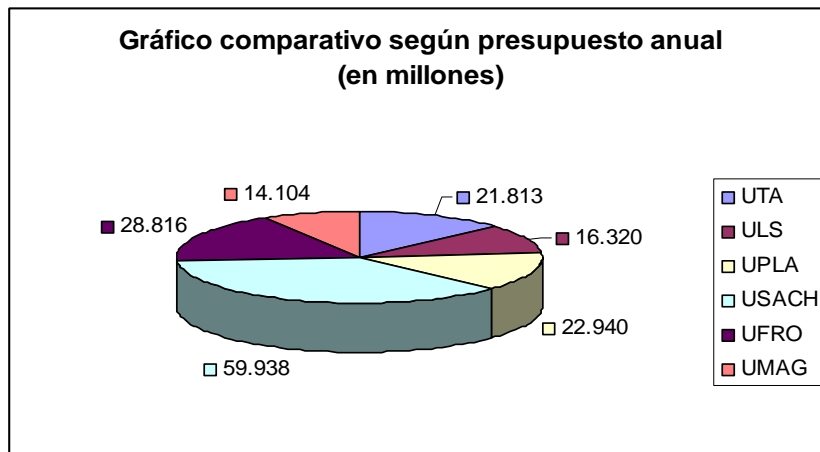
Todas las universidades estatales son disímiles en cuanto a cantidad de alumnos, presupuesto por alumno, infraestructura, etc. Por ejemplo el presupuesto anual de la USACH supera largamente a las demás casas de estudio del espacio muestral, pero en la relación presupuesto anual por alumno, tiene mayores recursos la UMAG¹⁵. Gráficamente se tienen las siguientes comparaciones:

¹⁵ El presupuesto anual y el total de matriculas de pregrado fue obtenido del Anuario Estadístico 2005.

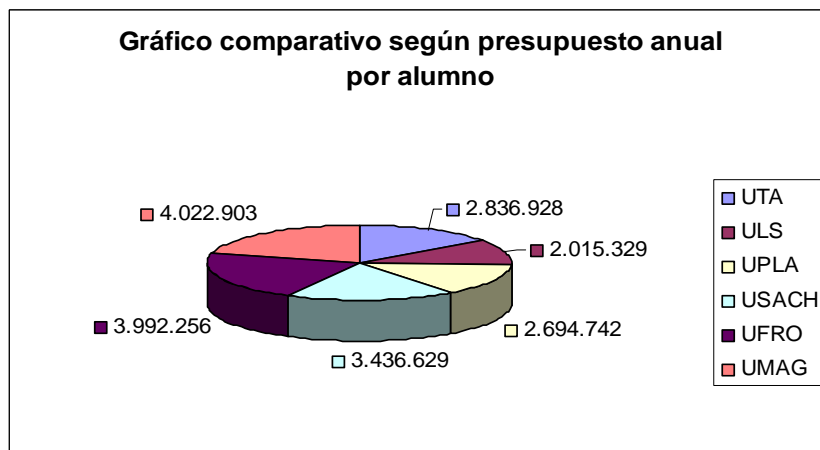
Figuras N° 3,4 y 5.



Fuente: [14], alumnos de pregrado.



Fuente: [14].



Fuente: Elaboración propia en base a [14].

2.2 Análisis de gestión de las universidades seleccionadas, en el ámbito artístico cultural.

Actualmente la gestión de actividades artísticas y culturales es realizada mayormente por las unidades de extensión, no obstante se identifico a otros departamentos o áreas de la universidad que también efectúan dichas actividades. Este es el caso de la Dirección de Asuntos Estudiantiles (DAE) y la Facultad de música en la UTA, la Dirección General de Asuntos Estudiantiles (DGAE) y Facultad de Música en la ULS, por ejemplo, el siguiente cuadro resumen muestra los distintos departamentos que realizan extensión artístico cultural.

Tabla N° 1: Unidades que realizan extensión artístico cultural.

Departamentos o áreas	UTA	ULS	UPLA	USACH	UFRO	UMAG
Direcciones de Asuntos Estudiantiles	x	x				x
Direcciones de Extensión	x	x	X	x	x	x
Facultades de Arte, Música o relacionados	x	x	X	x		x
Otras Facultades			X		x	x
Otros (Institutos, Corporaciones, etc.)				x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se observan algunas unidades que varían en nombre con respecto a cada universidad, pero se pueden entender funcionalmente por medio de estos nombres genéricos. La cruz en la columna correspondiente a la universidad representa que el departamento o área de la fila realiza actividades de tipo artístico cultural en dicha institución.

Muchas veces las direcciones de asuntos estudiantiles DAE o DGAES, según corresponda, financian grupos estables, promueven talleres artísticos para la formación integral del alumno, además auspician actividades artísticas que nacen desde el alumnado.

Si en la universidad existe una facultad del ámbito artístico, esta se transforma en un ente generador de actividades artístico culturales. Esta facultad realiza actividades dentro de su ámbito de competencia y como complemento a la actividad académica. Las Facultades de arte generalmente representan una parte importante del total de la extensión artístico cultural, cuentan con grupos estables que representan a la universidad, además generan actividades asociadas con otras unidades universitarias y patrocinan actividades de los alumnos.

Las otras facultades que no imparten alguna manifestación artística en sus aulas, como las ingenierías, facultades de medicina, entre otras, solo en algunas ocasiones son generadoras de extensión artística y cultural. Eventualmente realizan actividades relacionadas a alguna inquietud de los alumnos o en otras ocasiones corresponde a una actividad necesaria para fortalecer el perfil deseado del estudiante. También existen facultades que tienen su propio departamento de extensión, por ejemplo la Facultad de Medicina de la UFRO, entre otras, realiza actividades y como facultad se asigna a esta división un porcentaje del presupuesto total para el fomento a la cultura.

En algunas universidades existen otras áreas que junto con las mencionadas anteriormente también realizan actividades artísticas, según su ámbito competencia, como por ejemplo el Instituto Indígena de la UFRO ha realizado acciones artísticas y culturales, las que en este caso promueven la identidad y diversidad.

2.2.1 Infraestructura y herramientas técnicas utilizadas.

Nos referimos como herramientas técnicas a todos los accesorios utilizados normalmente para el desarrollo de las actividades, como lo son los equipos de amplificación, iluminación, etc.

Las universidades estatales cuentan con instalaciones que incluso en algunos casos son reconocidas como “Patrimonio Nacional”, es decir las universidades representan un soporte importante, especialmente en regiones, para la realización de actividades. Generalmente esta infraestructura tiene una antigüedad importante, por lo cual se incurre constantemente en gastos de mantención, esto no implica que siempre se realicen eventos en la universidad, especialmente en los casos de eventos masivos y de manifestaciones artísticas modernas, para estos casos se arriendan instalaciones y herramientas técnicas que existen en la comuna, fomentando así el mercado cultural regional.

No toda la infraestructura y herramientas técnicas pertenecen a un área específica de la universidad, sino pertenecen a distintos departamentos que realizan eventos, por ejemplo en algunas facultades administran sus propios auditorios, o las DAES facilitan en algunas ocasiones equipos de amplificación para los alumnos.

Un ejemplo de infraestructura y herramientas técnicas utilizadas para actividades de tipo artístico culturales en las universidades del espacio muestral es el siguiente:

Tablas N° 2 y 3.

UNIV	Nombre de la infraestructura o Herramienta técnica
	Aula Magna
	Sala Diego Portales
	Sala Centenario
	Sala Manuela Pinto
	Sala de eventos FACSAE
	Sala de Eventos
	Sala de Eventos
UTA	Taller De Pintura
	Radio
	Sitio Web
	Imprenta
	Equipos de Amplificación
	Equipos de Iluminación
	Equipos Audiovisuales
	Equipos de Video conferencias

En la UTA el Aula Magna tiene una capacidad para 225 personas, las Salas Diego Portales, Centenario y Manuela Pinto son para 80 asistentes cada una. Las salas de eventos son de distintas facultades, mientras que los talleres son administrados por el Centro de Arte.

Fuente: elaboración propia.

UNIV	Nombre de la infraestructura o Herramienta técnica
	Sala Ignacio Domeyko
	Salón MECESUP
	Sala de exposiciones
	Casa Piñera salón 5
	Casa Piñera salón 6
ULS	Casa Piñera salón 4
	Casa Piñera salón 1
	Sala Taller de Folclore
	Taller de Música
	Pagina Web
	Radio
	Equipos de amplificación básica

En la ULS la sala Ignacio Domeyko tiene capacidad para 440 personas y depende administrativamente de la Dirección de Extensión. El salón MECESUP depende de la Facultad de Música, mientras que la sala de exposiciones y los salones 1 al 5 de Casa Piñera dependen de la Dirección de Extensión.

Fuente: elaboración propia.

Tablas N° 4 y 5.

UNIV	Nombre de la infraestructura o Herramienta técnica
	Aula Magna
	Aula Magna de Ciencias
	Sala Carlos Hermostilla
	Sala Multimedia
	Sala Altazor
UPLA	Auditorio de la Facultad de Artes
	Sala de Exposiciones Puntágeles
	Señal local de TV
	Sitio Web
	Equipos de Amplificación

El Aula Magna de la UPLA tiene capacidad para 230 personas y dependen de la Dirección de Extensión. También se hacen actividades en la Aula Magna, que tiene una capacidad para 200 personas, de la Facultad de Ciencias Naturales y Exactas. Las salas Carlos Hermostilla y Multimedia tienen una capacidad para 100 personas cada una, mientras que la sala Altazor y el auditorio de la Facultad de Artes poseen capacidad para 40 y 60 personas respectivamente

Fuente: elaboración propia.

UNIV	Nombre de la infraestructura o Herramienta técnica
	Sala de conciertos Aula Magna
	Sala de las Artes Víctor Jara
	Sala de Exposiciones
	Salón de Danza
	Salas de Talleres de Música
	Sala de Cine (talleres)
USACH	Laboratorio de Fotografía
	Salas de Talleres de Artes Plásticas
	Salas de Talleres de Teatro
	Radio USACH
	Sitio Web
	Equipos de Amplificación
	Equipos de iluminación
	Proyector de Cine

La Dirección de Extensión de la USACH administra la Sala de Conciertos Aula Magna, cuya capacidad es 700 personas, sala de arte Víctor Jara, con capacidad para 234 asistentes.

Fuente: elaboración propia.

Tablas N° 6 y 7.

UNIV	Nombre de la infraestructura o Herramienta técnica	
	Sala Universitaria	
	Auditorio Facultad de Medicina	
	Sala Los Avellanos	
	Sala de exposiciones Dirección Obligada	
UFRO	Radio	<i>La UFRO cuenta con la Sala Universitaria con capacidad para 224 asistentes, dependiente de la Coordinación Artístico cultural. La sala auditorio de la Facultad de Medicina tiene una capacidad para 204 asistentes. La sala los Avellanos tiene una capacidad de 200 personas y es administrada por la Coordinación Artístico Cultural.</i>
	Sitio Web	
	Equipos de iluminación	
	Equipos de amplificación	
	Estudio de Grabación pequeño	
	Equipos de filmación	
<i>Fuente: elaboración propia.</i>		

UNIV	Nombre de la infraestructura o Herramienta técnica	
	Anfiteatro UMAG	
	Aula Magna - Liceo Experimental UMAG	
	Sala Terra Australis	
	Auditorio de las Facultades	
	Patio Cubierto de las Facultades	
UMAG	Sala de Conferencias	<i>La Vicerrectoría Académica de la UMAG administra el Anfiteatro y el Aula Magna del Liceo Experimental, con capacidades de 350 y 240 asistentes respectivamente. La sala Terra Australis tiene una capacidad para 180 personas y es administrada por Extensión.</i>
	Salas de conservatorio	
	Radio Local	
	Sitio Web	
	Equipo de Amplificación	
<i>Fuente: Elaboración propia.</i>		

A modo general y comparativo entre las distintas universidades, se presenta la siguiente tabla que muestra la cantidad de espacios que tiene una universidad para un rango de público máximo por instalación y los tipos de herramientas técnicas con las que cuentan las distintas instituciones analizadas:

Tabla N° 8: Capacidad infraestructura y herramientas técnicas.

Infraestructura y herramientas técnicas	UTA	ULS	USACH	UPLA	UFRO	UMAG
Sala con capacidad para mas de 500 asistentes			1			
Sala con capacidad entre 500 y 300 asistentes		1				1
Sala con capacidad entre 300 y 200 asistentes	1		1	2	3	1
Sala con capacidad entre 200 y 100 asistentes			1	2		2
Sala con capacidad menor a 100 asistentes	3	4				
Salas de exposiciones		1	1	1	1	
Taller de Artes	1	2	7			
Salas de capacidad indeterminada	3	1				3
Equipos de Amplificación	1	1	1	1	1	1
Equipos de Iluminación	1		1		1	
Equipos Audiovisuales	1		1		1	
Radio	1	1	1		1	1
Sitio Web	1	1	1	1	1	1
Museo (científico, arqueológico, mineralógico, otro)	1	1				

Fuente: elaboración propia, con información recopilada en terreno.

2.2.2 Agrupaciones estables

Las agrupaciones estables o elencos estables son conjuntos conformados por alumnos, personas externas, profesionales o mixturas de aquellos, que ejercen alguna de las manifestaciones artísticas. Estos elencos representan a las universidades en actividades que van desde las ceremonias tradicionales, hasta actividades comunales, regionales o nacionales.

Las universidades invierten en mantener y fomentar a grupos estables, este monto varía respecto de la calidad artística del grupo, numero de integrantes, mantención del elenco, etc. Generalmente hay un número obligatorio de presentaciones por grupo estable, especialmente cuando se trata de un elenco profesional, el cual debe responder a la inversión en cuanto a calidad y cantidad de presentaciones.

La asistencia a las presentaciones de los elencos depende de muchos factores, entre los cuales podemos mencionar la calidad artística, popularidad local, difusión de la actividad, trayectoria del grupo, entre otros.

En las universidades analizadas se encontraron bastantes similitudes en la gestión de los grupos estables, por ejemplo el costo de los grupos vocacionales tiene que ver con un sueldo a algún profesor o director del grupo, cuando se trata de grupos profesionales hay un costo asociado a cada integrante, rara vez existe una participación profesional sin lucro. También están los profesores que en su contrato tienen cierta cantidad obligatoria de horas de extensión, y estas se manifiestan por medio de una dirección o participación en un elenco, por lo tanto se puede decir que existe una inversión en extensión que se encuentra en los costos de personal. Otros costos asociados a los grupos estables son el de traslado y mantención de instrumentos o materiales necesarios para la realización óptima de la actividad.

Los grupos estables son administrados por distintas áreas de la universidad, existiendo elencos dependientes de la dirección de extensión, facultades de arte, direcciones de asuntos estudiantiles y otras facultades, esto indica que la inversión total universitaria en grupos estables es la sumatoria de lo gastado en los distintos departamentos.

Como ejemplo se tiene una aproximación a la gestión de los grupos estables de las universidades del espacio muestral en las siguientes tablas.

Tablas N° 9 y 10.

UNIV	Elencos Profesionales	N° de integrantes	N° de presentaciones	Costo estimado
	Ballet folclórico BAFUT	40	60	4.000.000
	Tuna universitaria	20	50	2.500.000
	Coro y Orquesta universitaria	35+12	72	4.000.000
UTA	Grupo de teatro Thalia	20	60	2.000.000
	Elencos Vocacionales	N° de integrantes	N° de presentaciones	Costo estimado
	Grupo de danza, Integración	30	50	2.000.000
	TOTALES	110	292	14.500.000

Fuente: elaboración propia.

UNIV	Elencos Profesionales	N° de integrantes	N° de presentaciones	Costo estimado
	Orquesta Sinfónica	47	12	12.000.000
	Elencos Vocacionales	N° de integrantes	N° de presentaciones	Costo estimado
	Orquesta sinfónica Juvenil	70	5	0
	Coro de cámara	26	5	0
	Orquesta sinfónica infantil	50	4	0
	Orquesta filarmónica juvenil	70	7	0
ULS	Coro Sinfónico ULS	80	6	0
	Banda sinfónica infantil	50	4	0
	Banda sinfónica intermedia	30	2	0
	Banda sinfónica juvenil	50	5	0
	Tuna Masculina			300.000
	Tuna Femenina			100.000
	Grupo de Proyección Folklórica			200.000
	Grupo Latinoamericano Alma Latina			300.000
	TOTALES	473	50	12.900.000

Fuente: elaboración propia.

Tablas N° 11 y 12.

UNIV	Elencos Profesionales	N° de integrantes	N° de presentaciones	Costo estimado
	Los Huasos de Monte Alegre	5	5	0
	Elencos Vocacionales	N° de integrantes	N° de presentaciones	Costo estimado
	Coro de Cámara	40	16	8.000.000
UPLA	Grupo folclórico Puerto Claro	30	8	0
	Conjunto de Flautas	6	5	0
	La Tuna Mayor UPLA	10	20	0
	Tuna Femenina	6	20	0
	Ensamble de Teclados	6	4	0
	Big Band	20	8	1.500.000
	TOTALES	123	86	9.500.000

Fuente: elaboración propia.

UNIV	Elencos Profesionales	N° de integrantes	N° de presentaciones	Costo estimado
	Orquesta Clásica	40	22	160.000.000
	Sintagma Musicum	6	12	22.000.000
	Grupo Madrigalista	12	20	18.000.000
	Coro Adulto Mayor	30	15	2.500.000
USACH	Elencos Vocacionales	N° de integrantes	N° de presentaciones	Costo estimado
	Ballet Folklórico BAFUSACH	36	12	14.000.000
	Coro USACH	60	16	7.000.000
	Estudiantina mayor USACH	10	40	9.000.000
	Grupo de Teatro USACH I	10	6	14.000.000
	Grupo de Teatro USACH II	10	6	0
	TOTALES	214	137	246.500.000

Fuente: elaboración propia.

Tablas N° 13 y 14.

UNIV	Elencos Profesionales	N° de integrantes	N° de presentaciones	Costo estimado	
-	-	-	-	-	
	Elencos Vocacionales	N° de integrantes	N° de presentaciones	Costo estimado	
UFRO	Grupo de Teatro: LA CASTILLO DE ARENA	14	-	1.500.000	
	Grupo Folclórico: LAHUENTUFÉ	18	-	1.500.000	
	Tunas UFRO	18	-	800.000	
	Tuna Trovadores	14	-	800.000	
	Tuna Femenina	10	-	800.000	
	Coro de niños UFRO	35	-	0	
	Coro de Cámara	12	-	9.000.000	
	Grupo de Proyección Folclórica	29	-	350.000	
	Grupo de Ballet de Cámara	11	-	2.500.000	
	Grupo de Teatro	11	-	800.000	
	Coro Universitario	28	-	8.400.000	
	Orquesta de Cámara	14	-	7.000.000	
	TOTALES		214	-	33.450.000

Fuente: elaboración propia.

UNIV	Elencos Profesionales	N° de integrantes	N° de presentaciones	Costo estimado
	Coro UMAG	25	36	3.500.000
	Cuarteto de Cuerdas: "arte de tañer cuerdas"	5	13	2.200.000
	Orquesta Juvenil	14	18	4.500.000
	Elencos Vocacionales	N° de integrantes	N° de presentaciones	Costo estimado
UMAG	Grupo de teatro	6	2	2.500.000
	Conjunto folclórico I	22	48	2.200.000
	Conjunto folclórico II	30	35	3.500.000
	Grupo de Jazz	6	12	1.800.000
	Agrupación "Taller de Bellas Artes"	15	7 exposiciones	2.200.000
	TOTALES		123	164

Fuente: elaboración propia.

2.2.3 Métodos frecuentemente utilizados para la difusión de actividades.

La forma en que se hace difusión es similar en todas las universidades estudiadas, incluso los problemas derivados del sistema se asemejan.

La difusión en algunos casos es realizada por los distintos departamentos de comunicaciones, en otros casos directamente por el área que realiza el evento, para lo cual se utilizan distintos medios, como las cadenas por correo electrónico, mensajes de aviso en las distintas radios universitarias, invitaciones a gente relacionada con el evento, volantes y afiches informativos. Lo cierto es que independiente de quien realice la difusión y hacia quien vaya dirigido, es un sentimiento común la insuficiencia actual.

Solo por ejemplificar lo que sucede en el espacio las universidades analizadas, se presenta el siguiente gráfico, que muestra con una cruz el método de difusión según cada universidad.

Tabla N° 15: Medios de Difusión por universidad.

Métodos de difusión	UTA	ULS	UPLA	USACH	UFRO	UMAG
Radio Universitaria	x	x	x	x	x	x
Mail	x	x	x	x	x	x
Invitaciones	x	x	x	x	x	x
Volantes	x	x	x	x	x	x
Afiches	x	x	x	x	x	x

Fuente: elaboración propia.

2.2.4 Financiamiento universitario para la realización de actividades.

Por definición los recursos son escasos, en este caso se cumple la regla, esto según los funcionarios de las distintas extensiones. Es difícil recolectar todos los recursos financieros que la universidad invierte en actividades artísticas y culturales que están dentro del concepto de extensión, esto es por encontrar en una universidad múltiples actores. Otro factor que dificulta recaudar los datos es el tipo de administración que existe en la universidad, por ejemplo algunos departamentos universitarios no tienen contacto directo con los gastos de personal, por haber un área especializada para eso.

De acuerdo a lo anterior y solo a modo de ejemplo se presentan las siguientes tablas con aproximaciones de lo gastado en extensión.

Tabla N° 16: Aproximación de presupuestos para extensión.

UTA	\$
INGRESOS	
INGRESOS GENERALES	8.124.024
APORTE EXTERNO	3.100.000
TOTAL INGRESOS	11.224.024
GASTOS	
GASTO OPERACIONAL	36.000.000
GASTO DE PERSONAL	25.000.000
GRUPOS ESTABLES	14.500.000
DIFUSIÓN	1.850.000
TOTAL GASTO	77.350.000
TOTAL INVERSIÓN EN EXTENSION	-66.125.976

Fuente: elaboración propia.

Tablas N° 17 y 18.

ULS	\$
INGRESOS	
INGRESOS GENERALES	3.426.750
APORTE EXTERNO	1.000.000
TOTAL INGRESOS	4.426.750
GASTOS	
GASTO OPERACIONAL	10.000.000
GASTO DE PERSONAL	60.000.000
GRUPOS ESTABLES	8.400.000
DIFUSIÓN	1.773.752
TOTAL GASTO	80.173.752
TOTAL INVERSIÓN EN EXTENSION	-75.747.002

Fuente: elaboración propia.

UPLA	\$
INGRESOS	
INGRESOS GENERALES	
APORTE EXTERNO	200.000
TOTAL INGRESOS	200.000
GASTOS	
GASTO OPERACIONAL	15.117.000
GASTO DE PERSONAL	39.600.000
GRUPOS ESTABLES	29.410.000
DIFUSIÓN	9.700.000
TOTAL GASTO	93.827.000
TOTAL INVERSIÓN EN EXTENSION	-93.627.000

Fuente: elaboración propia.

Tablas N° 19 y 20.

USACH	\$
INGRESOS	
INGRESOS GENERALES	
APORTE EXTERNO	515.500
TOTAL INGRESOS	515.500
GASTOS	
GASTO OPERACIONAL	28.335.500
GASTO DE PERSONAL	232.000.000
GRUPOS ESTABLES	239.500.000
DIFUSIÓN	30.000
TOTAL GASTO	499.865.500
TOTAL INVERSIÓN EN EXTENSION	-499.350.000

Fuente: elaboración propia.

UFRO	\$
INGRESOS	
INGRESOS GENERALES	18.036.000
APORTE EXTERNO	2.100.000
TOTAL INGRESOS	20.136.000
GASTOS	
GASTO OPERACIONAL	49.419.600
GASTO DE PERSONAL	109.000.000
GRUPOS ESTABLES	33.450.000
DIFUSIÓN	300.001
TOTAL GASTO	192.169.601
TOTAL INVERSIÓN EN EXTENSION	-172.033.601

Fuente: elaboración propia.

Tabla Nº 21

UMAG	\$
INGRESOS	
INGRESOS GENERALES	2.500.000
APORTE EXTERNO	4.500.000
TOTAL INGRESOS	7.000.000
GASTOS	
GASTO OPERACIONAL	8.000.000
GASTO DE PERSONAL	55.600.000
GRUPOS ESTABLES	22.400.000
DIFUSIÓN	5.020.000
TOTAL GASTO	91.020.000
TOTAL INVERSIÓN EN EXTENSION	-84.020.000

Fuente: elaboración propia.

2.2.5 Actividades Artístico Culturales realizadas.

El centro fundamental del quehacer de extensión no es alguna unidad o departamento universitario, sino debe ser el público al cual se dirige la actividad, es por esto que los mayores esfuerzos tienen que ir en pos de la calidad, difusión, frecuencia e impacto de las acciones que se realicen.

El tipo de actividades artísticas, de formación, creación u otra, se efectúa según la planificación de cada universidad, esto quiere decir que parámetros como calidad, cantidad o diversidad dependen de los esfuerzos económicos o de capital intelectual que se gestionen en el periodo administrativo de cada rector. Cada periodo entrega un sello especial a la extensión cultural, algunos destacan por el fomento al arte y la cultura, y otros por lo contrario.

No existen datos históricos que indiquen la evolución del quehacer en extensión, menos aun índices de gestión que nos evidencien algunos datos específicos o generales sobre las actividades, solo se cuenta con algunos antecedentes de las universidades del espacio muestral en el año 2006.

Tabla N° 22: Actividades comúnmente realizadas.

ACTIVIDADES DE FOMENTO DEL PATRIMONIO	Museos Difusión del Patrimonio Cultural Talleres de temática Étnica Lanzamientos de Libros
ARTES LITERARIAS	Cátedras Concursos Talleres
ARTES VISUALES	Exposiciones Concursos Talleres
CINE	Ciclos de Cine Talleres
DANZA FOLCLÓRICA	Presentaciones de Elencos Talleres
DANZA, OTRAS	Presentaciones Talleres
MANIFESTACIONES COLECTIVAS	Ferias Festividades Religiosas Fiestas de las Artes
MÚSICA DOCTA	Temporadas de Conciertos Orquestas Conciertos Coros Universitarios
MÚSICA FOLCLORICA	Presentaciones Grupos Folclóricos Talleres
MÚSICA POPULAR	Presentaciones diversos grupos (Tunas, etc) Presentaciones Grupos de Jazz Talleres
OTRA	Talleres de Gestión Cultural Otros
TEATRO	Presentaciones Talleres

Fuente: elaboración propia.

2.2.6 Mecanismos de evaluación y seguimiento actual.

Según la información obtenida en las seis universidades analizadas, existe en casi todas las universidades un documento que se llama "Memoria Anual", el cual se elabora con algunos antecedentes de actividades, presupuestos y otros. Este documento se debería presentar al final del año de análisis o al principio del siguiente, existen casos en los que se presenta mucho después a lo señalado. No existe en este documento ningún indicador de gestión o comparación histórica que evidenciara el progreso de la actividad.

En la UPLA para el año 2007 existen intentos por mejorar la gestión por medio de un seguimiento mayor, que incluye índices como el número de asistentes a los espectáculos, de esta manera elaborar estrategias y objetivos con metas futuras.

La UMAG tiene un sistema de base de datos computacional, pero se utiliza poco y no presenta actualización, por lo tanto no presta mucha utilidad, tampoco existe una comparación de datos históricos, tendencias o comparación de índices.

En conclusión existe una deuda de las universidades estatales por la no actualización de la gestión cultural, que la posicionen a la vanguardia de los movimientos culturales nacionales.

CAPITULO III: Análisis de
implementación de un sistema de
gestión.

Como ya sabemos el objetivo de esta Memoria de Título es diseñar un sistema de evaluación y seguimiento de gestión, por lo tanto es indudable que no solo se debe considerar lo visible, sino también lo invisible, eso que no es fácil apreciar solo con la observación de documentos. Para esto se elaboró una encuesta¹⁶ que contempla variables asociadas a cuatro áreas claves de la organización, y otras preguntas necesarias para analizar todas las aristas que garanticen la sustentabilidad de este proyecto.

La encuesta se cimentó en base a cuatro dimensiones que juntas constituyen factores específicos en el ambiente de trabajo. Como este ambiente es el medio donde trabaja la gente y dado que este determina en gran medida el comportamiento de las personas, estas cuatro dimensiones definen los aspectos que si se cambian modificarán las expectativas y los valores de las personas, y en consecuencia su comportamiento en el trabajo. Las cuatro áreas fundamentales de la organización son: *Funcionamiento Organizacional, Factores sociales, Tecnología y Ambiente Físico*. Éstas son las dimensiones del amplio proceso por el cual los insumos se transforman en resultados.

Se realizaron en total 17 encuestas, tres en la UTA, tres en la ULS, una en la UPLA, tres en la USACH, cuatro en la UFRO, tres en la UMAG, abarcando casi la totalidad de los encargados directos de realizar actividades culturales en las universidades del espacio muestral.

El primer objetivo de la encuesta es analizar el pensamiento de los gestores culturales que trabajan en las universidades estudiadas con respecto a los Lineamientos Estratégicos de las Políticas Culturales Nacionales¹⁷, buscando si la aplicación de estas estrategias es factible y pertinente en las universidades estatales.

¹⁶ Ver anexo II

¹⁷ Estas son las Políticas Culturales 2005-2010.

Como segundo objetivo la encuesta está el observar la resistencia a la implementación de un sistema de indicadores y bases de datos. Esta observancia es fundamental para el análisis de una aplicación real de un futuro sistema de información cultural.

Otro aspecto analizado en este capítulo es la factibilidad del cambio a un sistema de evaluación y seguimiento. Esto está planteado según la teoría del cambio organizacional.

3.1 Análisis de pertinencia de la aplicación de los lineamientos estratégicos de las Políticas Culturales Nacionales en las universidades estatales.

Es fundamental analizar si existen divergencias entre lo que se hace en las universidades estatales y las acciones que se plantean en los lineamientos estratégicos de las Políticas Culturales. Según lo explicado en el capítulo I, los lineamientos estratégicos son guías, que buscan lograr los objetivos y metas propuestas, para cumplir así con la razón de ser del Estado en cuanto a las materias culturales. Se sabe además que la elaboración de estrategias es clave para el diseño de indicadores de gestión y por cierto los lineamientos estratégicos nacionales representan una oportunidad para avanzar en el desarrollo cultural del país, fomentando las áreas claves del quehacer cultural, áreas que justamente también son parte de la razón de ser de las universidades del Estado¹⁸.

Se ha mencionado anteriormente que la necesidad de medir el aporte que realizan las universidades estatales por medio de indicadores es una propuesta nacida desde los directores de extensión, esto en búsqueda de alternativas de financiamiento en una mesa de trabajo con el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes. En este caso suponemos que un lenguaje común entre las instituciones culturales estatales son los lineamientos estratégicos nacionales del CNCA, de ahí

¹⁸ Ver componentes misionales, capítulo I. También se analiza la misión en el capítulo IV.

en este presente capítulo se analizará la pertinencia de estas estrategias aplicadas al contexto universitario.

Para analizar la pertinencia de los lineamientos estratégicos en las universidades estatales se aplicó una encuesta¹⁹, en la que se asignaba puntaje a las funciones de extensión que se hacen o se deberían hacer según la realidad y misión universitaria. Estas funcionalidades están concebidas según los planteamientos del documento del CNCA, es decir que cada función considerada corresponde a un lineamiento estratégico específico

La tabulación utilizada en el análisis cuantitativo de la pertinencia de cada estrategia es una escala numérica que va de uno a cinco, en la cual el significado de cada calificación sería:

Tabla N° 23: Tabulación encuesta.

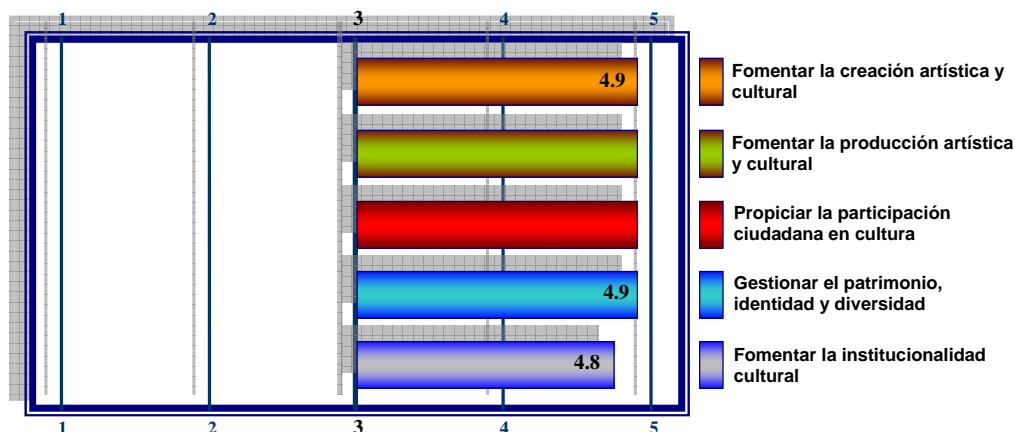
Calificación	Significado conceptual de la calificación
1	Es absolutamente impertinente aplicar la estrategia, la estrategia no tiene nada en común con las funciones universitarias.
2	Existen dificultades de aplicación de la estrategia en universidades estatales.
3	Existe una indiferencia en aplicar la estrategia, se piensa que tiene algún sentido la estrategia, pero no está muy claro.
4	Los encuestados encuentran pertinente aplicar la estrategia, se piensa que esta estrategia es algo que se debería aplicar de acuerdo a la realidad universitaria.
5	Es absolutamente pertinente aplicar el lineamiento estratégico, se piensa que la estrategia es parte ineludible de las funciones universitarias.

Fuente: elaboración propia.

¹⁹ Ver encuesta en el anexo II, pregunta 17.

Al momento de preguntar *¿Considera como actividades de extensión cultural las siguientes?*, se respondió lo siguiente:

Figura N° 6: Pertinencia de las estrategias.



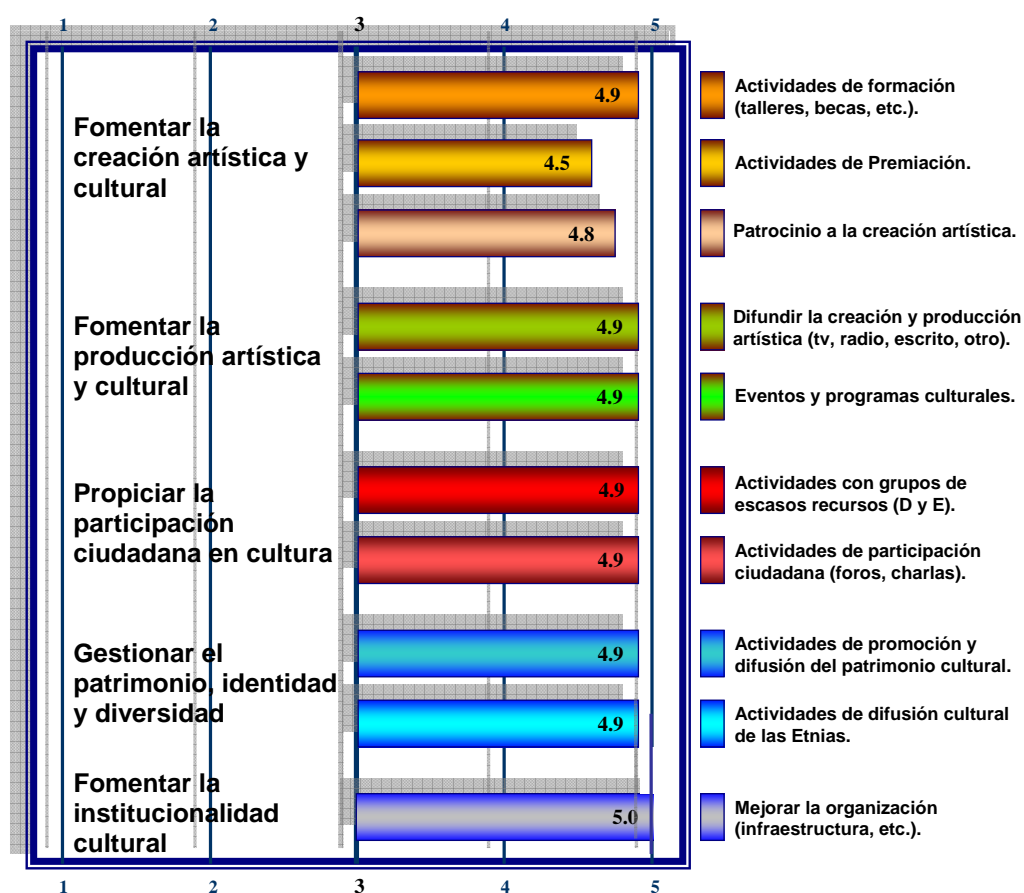
Fuente: Elaboración propia.

Los encuestados responden con una puntuación muy cercana al 5, es decir que es absolutamente pertinente aplicar los lineamientos estratégicos. Se piensa entre los encuestados que estas estrategias son parte ineludible de las funciones universitarias, lo que indica en términos generales que los lineamientos planteados en el documento del CNCA son pertinentes de aplicar en el quehacer de extensión de las universidades estatales.

Para estudiar con mayor profundidad la pertinencia de las estrategias planteadas, se mencionaron algunos objetivos relacionados con cada estrategia²⁰, esto para evidenciar claramente cuales son las diferencias entre las distintas aplicaciones de una misma estrategia en la realidad universitaria.

²⁰ Los objetivos están claramente estipulados en el Capítulo I, punto 1.3.

Figura N° 7: Análisis de pertinencia en detalle.



Fuente: elaboración propia.

La puntuación otorgada por cada encuestado fue en general bastante alta, lo que indica que es pertinente aplicar cada estrategia, según lo planteado en los Lineamientos Estratégicos Nacionales. También es necesario comentar que no todos están de acuerdo que las universidades dentro de sus funciones entreguen premios a personalidades del medio, esto tiene que ver con la administración interna de presupuesto, es decir algunos prefieren destinar los esfuerzos financieros a otras áreas de la gestión.

El sistema de gestión se ajustara a la realidad universitaria, de acuerdo a esto no se considerarán los puntos que estén en discusión.

La conclusión general del presente análisis es que existe una coincidencia en que todas las funcionalidades planteadas, que pertenecen a los lineamientos estratégicos de las Políticas Culturales del Consejo Nacional de Cultura y las Artes, son aplicables casi en su totalidad a las extensiones, además según las conversaciones al momento de aplicar la encuesta el interés de los encuestados por emplear estas estrategias es alto.

3.2 Análisis de factibilidad del cambio a un sistema de evaluación y seguimiento.

Según la teoría del cambio organizacional existen cuatro distintos escenarios posibles. Los cuatro escenarios posibles del cambio son *financiamiento factible*, *capacidad para el cambio*, *visión clara y compartida* y *presión para el cambio*.

Figura N° 8: Escenarios posibles de cambio.

	Visión clara y compartida	Capacidad para el cambio	Financiamiento Factible	Baja Prioridad Poca Acción
Presión para el cambio		Capacidad para el cambio	Financiamiento Factible	Comienza rápido Se desinfla
Presión para el cambio	Visión clara y compartida		Financiamiento Factible	Ansiedad Frustración
Presión para el cambio	Visión clara y compartida	Capacidad para el cambio		Esfuerzos con resultados no sustentables

Fuente: [7], [8] y [15].

Como se puede observar en el modelo anterior, existen cuatro escenarios posibles para el cambio, en el primer caso, al no existir una presión para el cambio, el escenario que se da es de baja prioridad, poca acción. En el segundo caso, al no

haber una visión clara y compartida por la mayoría de los miembros de la organización, el escenario será que el cambio comienza rápido con ganas, ya que existe presión, pero poco a poco esta disminuye al no haber una visión clara y compartida. En el tercer caso a pesar que existe presión, visión clara y compartida y se cuenta con el financiamiento para efectuar el cambio, no existe la capacidad para el cambio tanto en recurso humano capacitado como en cantidad, esto hace que el escenario presentado sea de ansiedad y frustración. El último escenario que se presenta es de esfuerzo con resultados no sustentables, ya que para todo cambio se necesita invertir en recurso humano, maquinas, tecnología, etc.

3.2.1 Financiamiento factible

El estudio de factibilidad del financiamiento se puede tomar desde dos aristas, la primera seria desde el punto de vista si existe financiamiento para efectuar los planes de acción que sean necesarios en la implementación del sistema y la segunda arista es si existe financiamiento en las universidades para solventar una nueva distribución de las actividades de acuerdo a las estrategias planteadas anteriormente.

Para la implementación del sistema el Consorcio de Universidades Estatales se hará cargo de los gastos, algunos de estos ya han sido asumidos y existen otros que se detallarán mas adelante en el capitulo VI en planes de acción.

La segunda arista del análisis de financiamiento factible es si las universidades están capacitadas para asumir los gastos en nuevas actividades, según las estrategias. En este caso se trata de reordenar las actividades ya realizadas, por lo tanto en las universidades analizadas no existe gran variabilidad en el presupuesto. Se realizo un grupo de preguntas dentro de la misma encuesta mencionada anteriormente, cuya tabulación es:

Tabla N° 24: Tabulación encuesta.

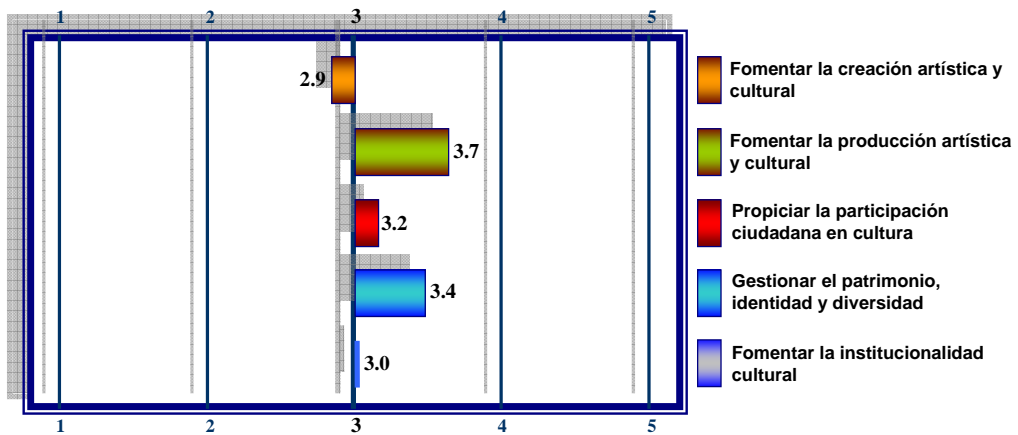
Calificación	Significado conceptual de la calificación
1	No existe financiamiento
2	Existe escaso financiamiento.
3	Existe financiamiento restringido.
4	El financiamiento es bueno.
5	El financiamiento es excelente.

Fuente: elaboración propia.

La pregunta realizada fue la siguiente:

Su área de trabajo cuenta con disponibilidad de recursos para hacer actividades entorno a:

Figura N° 9: Análisis de financiamiento factible.



Fuente: Elaboración propia.

Para fomentar la creación artística y cultural existe un financiamiento restringido. Comparando esta función con las otras planteadas en el gráfico se evidencia el menor valor asignado por los encuestados, el menor puntaje se explica en el hecho de que el realizar talleres considerado más costoso que realizar eventos, además tradicionalmente los esfuerzos financieros se ha ido a la realización de

eventos, puesto que en la mayoría de las universidades estatales existen carreras de formación artística, las cuales han sido las encargadas de realizar la labor docente en jornadas de extensión.

Las siguientes cuatro funcionalidades restantes oscilan entre un financiamiento restringido y bueno. Hay que mencionar que los valores planteados son relativos, es decir que la desviación estándar es alta, esto significa que hubo universidades que consideraban su financiamiento para extensión entre bueno y excelente, en cambio otras lo calificaban como escaso. También se hallaron áreas de la universidad que no contextualizaban con alguna funcionalidad, por ejemplo el Instituto indígena de la UFRO no destina presupuesto para fomentar la creación artística y cultural, por lo tanto respondió uno haciendo bajar el promedio. Por ejemplo USACH calificaba en la mayoría de las funcionalidades planteadas como excelente su financiamiento.

Los encuestados recalcan que siempre a la extensión universitaria se les está recortando el presupuesto, quizás es considerada como una función menos importante dentro del quehacer universitario o por motivos estratégicos generales. Esto claramente va en desmedro de una gestión de extensión equilibrada y constante, que cree una imagen y percepción positiva de la universidad ante la comunidad, posicionándose como una institución del conocimiento clave para el desarrollo cultural integral de todos los ciudadanos y la extensión como una herramienta trascendente de gestión en la búsqueda de los logros generales universitarios.

3.2.2 Capacidad para el cambio

Es necesario analizar si las universidades están capacitadas para utilizar un sistema de evaluación y seguimiento de gestión de la extensión artístico cultural, esto en este caso desde el punto de vista administrativo, es decir que si el flujo de información entre los distintos departamentos es factible de llevar a una base de datos común y si es semejante entre las distintas universidades estatales.

Como fue descrito anteriormente las universidades cuentan con independencia para desarrollar el quehacer de extensión²¹, también se han mencionado algunos departamentos o áreas que efectúan actividades de tipo artístico cultural, ahora solo que queda por responder: ¿Cómo se comunican los distintos departamentos entre si?, ¿Cuales son todos los agentes, internos y externos a la universidad que influyen en el normal funcionamiento de los diferentes departamentos o áreas que realizan extensión?. Para responder las preguntas se debe partir por la génesis de la gestión, es decir el nacimiento de una actividad a realizar. Los pasos generalmente considerados al gestionar una actividad son:

- El motivo de la actividad ya sea por demanda u tradición²².
- Los artistas participantes.
- Los permisos necesarios para la ejecución como lo son los de aprobación del taller, utilización de la infraestructura u otros según corresponda.
- El capital necesario para solventar los costos de difusión, operación, etc.

Todas estas labores se hacen coordinando distintos departamentos internos de la universidad y externos a ella, por ejemplo la ULS se debe coordinar con el Área de Transportes para el traslado de la orquesta sinfónica y otros traslados, la Dirección de extensión y actividades culturales de la USACH se contacta con los distintos agregados culturales en el extranjero para la realización de algunas actividades, la

²¹ Capítulo I, punto 1.2 “Antecedentes generales de la extensión artístico cultural”.

²² También se puede crear una demanda por medio de estrategias de mercadotecnia.

unidad de extensión de la UPLA se coordina con el área de Comunicaciones para hacer difusión de sus eventos, la Coordinación artístico cultural de la UFRO organiza actividades en conjunto con Dirección de Pregrado, para efectuar algunos talleres electivos, entre otros ejemplos.

El siguiente cuadro resumen ilustra algunos de los departamentos o áreas de la universidades que están coordinados internadamente con las distintas direcciones de extensión²³ y algunas entidades externas que tienen que ver con la gestión de la misma, como lo son el contacto con los alumnos y comunidad y agregados culturales en el extranjero.

Tabla N° 25: Unidades coordinadas con las unidades de extensión.

Áreas coordinadas interna y externamente con la dirección de extensión respectiva	UTA	ULS	USACH	UPLA	UFRO	UMAG
Admisión	x					
Agregados Culturales			x			
Alumnos y Comunidad	x	x	x	x	x	x
Área de transportes		x				
Centros Culturales			x			
Comunicaciones		x	x	x		x
Dirección de Pregrado					x	
Dirección de programas especiales				x		
Facultades	x	x	x	x	x	x
Finanzas	x	x	x	x	x	x
Fondos Externos	x	x	x	x	x	x
Institutos internos					x	
Programas especiales				x		
Rectoría		x	x		x	x
Vicerrectoría Académica		x		x	x	x

Fuente: Elaboración propia, con antecedentes recopilados en terreno.

²³ Para la UTA esta considerado el Centro de Artes como realizador de actividades Artístico Culturales, para la UFRO es considerada la Coordinación Artístico Cultural. Para las demás universidades son las distintas direcciones de extensión el objeto de análisis del gráfico.

La tabla anterior muestra los departamentos comunicados con las direcciones de extensión, no obstante se ha mencionado que existen otros departamentos universitarios que también realizan esta función, en estos casos se ha observado que cada unidad tiene independencia y canales de comunicación independientes de extensión, pero en la mayoría de los casos existen mecanismos de gestión similares a los observados en la tabla anterior.

De la tabla anterior se concluye que existen canales de comunicación formales e informales similares entre las distintas universidades, por ejemplo prácticamente todas las universidades analizadas tienen una comunicación constante con las distintas facultades, direcciones o vicerrectorías de finanzas, áreas o departamentos de comunicaciones, rectorías y vicerrectorías académicas. Lo más importante a señalar es que la información manejada se distribuye de manera similar y posee campos semejantes como “Nombre de la Actividad”, “Fechas”, “Hora”, “descripción de la Actividad”, “Lugar de realización” y otros.

3.2.3 Visión clara y compartida.

Según la encuesta realizada y como se detallara en el punto 2.3.1 Análisis de resistencia al cambio, existen algunos funcionarios que no están al tanto que se desea hacer un sistema de evaluación y seguimiento, no obstante este proyecto nace de los mismos directores de extensión, por lo tanto la brecha entre los que saben y los que no, es baja en las distintas universidades es baja.

En conclusión se tiene una visión clara y compartida de los beneficios y obligaciones de este proyecto por parte de los directores de extensión y otros cargos de alta jerarquía en los distintos departamentos que realizan la labor de extensión artístico cultural, pero todavía falta integrar a la totalidad de funcionarios, para que la noción de un cambio sea de todos los niveles jerárquicos. El canalizar correctamente el cambio puede influir trascendentalmente en el correcto funcionamiento futuro del sistema de gestión.

3.2.4 Presión para el cambio.

En este caso la presión para implementar este sistema de gestión no solo es del Consorcio de Universidades del Estado y los Directores de Extensión, sino también nace una real necesidad por implementar un sistema como el proyectado desde todos los niveles jerárquicos, esto según los resultados de la encuesta²⁴.

En conclusión la presión para el cambio es adecuada, y se genera en base a una verdadera necesidad por implementar un sistema de evaluación y seguimiento de gestión en base a indicadores culturales desde todos los niveles de la institucionalidad universitaria estatal.

3.3 Análisis de la resistencia al cambio.

Una vez que hemos analizado la factibilidad para el cambio propuesto, en otras palabras que si es posible aplicar un sistema de evaluación y seguimiento de gestión, entonces es necesario indagar y diagnosticar los posibles problemas que pudieran existir al momento de la implementación en la organización.

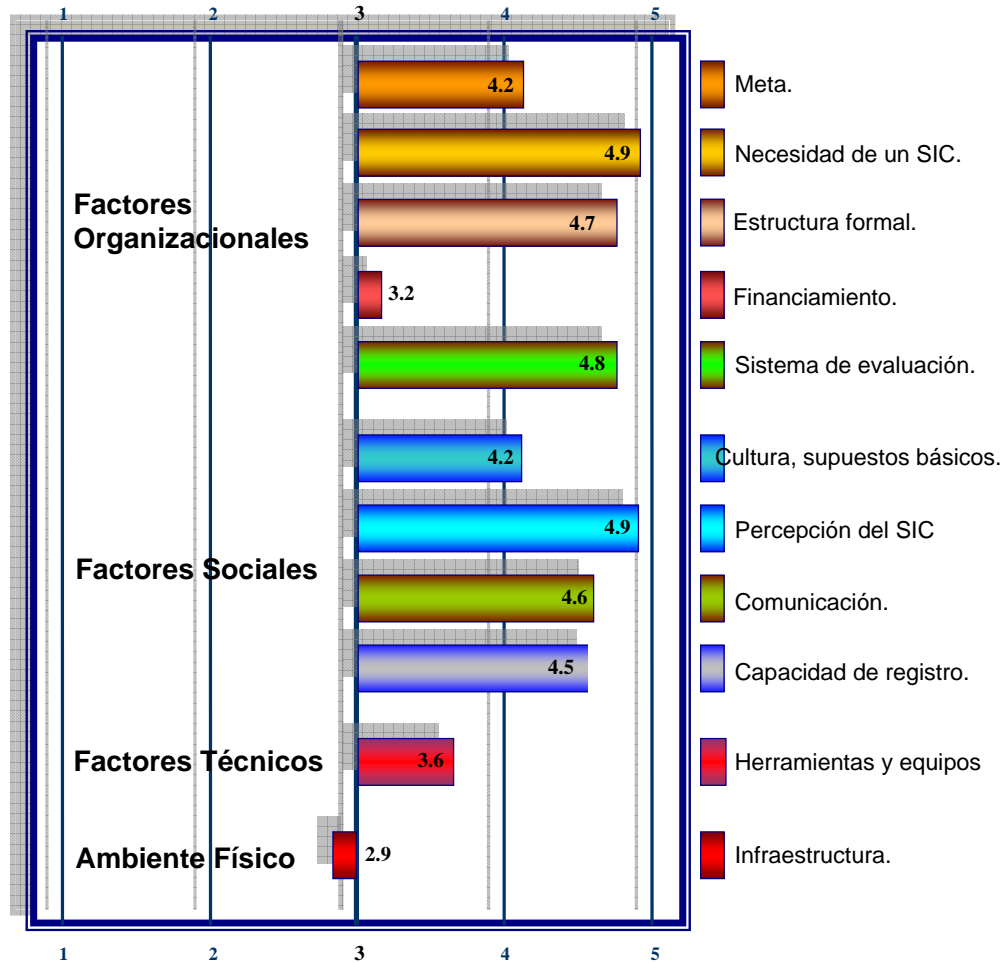
Se han planteado cuatro áreas fundamentales en la organización: *el funcionamiento organizacional, factores sociales, tecnología y ambiente físico*. Estas áreas se subclasifican en un grupo de variables, las cuales explican como se desenvuelve una organización en el tiempo y espacio.

La encuesta elaborada para el análisis de resistencia al cambio, es la misma utilizada anteriormente. En el anexo I se encuentra la clasificación de las preguntas por variables y objetivos.

²⁴ Ver punto 2.3.1 Análisis de resistencia al cambio, variable Necesidad de un Sistema de Información Cultural (Necesidad de un SIC).

Los resultados obtenidos por cada variable son los siguientes:

Figura N° 10: Análisis de resistencia al cambio.



Fuente: elaboración propia.

Meta: El nivel de conocimiento de las metas del presente trabajo es *bueno*, pero la noción no es total, por lo tanto aún queda por informar sobre los beneficios de este proyecto.

Necesidad de un SIC²⁵: Prácticamente la unanimidad de los encuestados considera como *muy necesario* un Sistema de Información Cultural, es decir la necesidad de un sistema de indicadores asociados a una base de datos es latente. Esto reafirma la importancia de implementar este proyecto.

Estructura Formal: La mayoría de los encuestados respondió que si cuenta con una estructura formal en su universidad para la realización de actividades artístico culturales. Si la puntuación no es 5, es decir unánime, es porque existen universidades donde la realización de actividades artísticas y culturales es compartida entre distintos departamentos como las DAES, etc.

Financiamiento: El puntaje promedio otorgado por los encuestados es 3.2 lo que significa que se considera como *regular* los esfuerzos financieros de las universidades para realizar actividades artísticas y culturales. Siempre los recursos son escasos, existe una constante en el corte de presupuesto o recursos a las actividades de extensión cuando hay déficit presupuestario. La opinión general es que si existieran más recursos se haría una mayor cantidad de actividades, esto considerando además una mejora de la calidad de éstas.

Sistema de evaluación: La alta mayoría de los encuestados manifestó una *muy buena disposición* para ser evaluados con indicadores de gestión. Esto evidencia que al momento de implementar el nuevo sistema de evaluación y seguimiento exista una baja resistencia al cambio.

Cultura, supuestos básicos: El puntaje otorgado para esta variable es 4.2, lo que significa que la mayoría de los encuestados responde que el grado de concomitancia entre los valores estatales²⁶ y los de las universidades estatales debería ser *muy coincidente*. Existen otros encuestados que consideran a las universidades desde el punto de vista académico, es decir que las actividades

²⁵ Sistema de Información Cultural.

²⁶ Los valores o principios estatales que aparecen descritos en los Lineamientos Estratégicos de las Políticas Culturales 2005-2010. Por ejemplo equidad, en la distribución del arte, etc.

realizadas deben tener como eje central un espíritu formativo, considerando estos principios universitarios desde *medianamente coincidentes* a *coincidentes* con los principios estatales.

Percepción del SIC: La percepción que se tiene de este proyecto es *muy buena*, en cuanto a que realmente puede mejorar la gestión y derivar en nuevos beneficios para la extensión de las universidades estatales.

Comunicación: El puntaje promedio es de 4.6, lo que significa que la comunicación entre los distintos departamentos universitarios es entre *buena* y *muy buena*. La coordinación entre los distintos departamentos es fundamental para la evaluación de indicadores reales, que representen a toda la universidad, es por esto que esta variable es junto con otras fundamental para el correcto funcionamiento del sistema de evaluación y seguimiento de gestión.

Capacidad de registro: El puntaje promedio de esa variable es 4.5, lo que significa que la capacidad de registro es entre *buena* y *muy buena*, no obstante la realidad observada en terreno demuestra que no existen registros formales y detallados de cada actividad. Por ser esta una variable de mucha importancia, la gestión de la misma debe ser abordada delicada y minuciosamente.

Herramientas y equipos: La disponibilidad de equipos para implementar el sistema de bases de datos es considerada entre *regular* y *buena*. El motivo de esta evaluación se localiza principalmente en la antigüedad de los computadores y otros equipos utilizados para la administración.

Infraestructura: La infraestructura disponible para realizar actividades de tipo artístico cultural es catalogada en promedio como *regular*. Muchos de los encuestados comentan la escasez de espacios de calidad para efectuar algún tipo de manifestación cultural, no obstante existe el interés por mejorar los espacios.

Según la clasificación de las variables en los distintos factores se tiene como promedio:

Tabla N° 26: Cuantificación de los factores organizacionales.

VARIABLES	PROM	DESV
F. ORGANIZACIONALES	4,4	0,8
F. SOCIALES	4,5	0,8
F. TECNICOS	3,6	1,1
AMBIENTE FISICO	2,9	1,1

Fuente: elaboración propia.

Como se observa la posible resistencia a la implantación de un sistema de base de datos es mínima, los factores organizacionales y sociales se encuentran en un grado de satisfacción *bueno a muy bueno*. Mención aparte se tiene de los factores técnicos y el ambiente físico, los cuales tienen un grado *regular* de satisfacción, esto se explica en la menor importancia que tradicionalmente se ha dado a la extensión cultural en las universidades. Este hecho ha significado bajas de presupuesto para las actividades, bajo recambio de equipos y herramientas de gestión, además de una baja inversión en la infraestructura necesaria. Cabe mencionar que sí existen universidades con mayor nivel de inversión y actitud favorable para la gestión de extensión artístico cultural.

3.3.1 Problemas posibles de encontrar en la implementación.

Según Kurt Lewin, un tema es mantenido en equilibrio por la interacción de dos grupos de fuerzas opuestas. Unas que intentan promover el cambio: las fuerzas impulsoras. Y otras que procuran mantener el status quo: las fuerzas que refrenan. Este es el concepto creador del diagrama de campos de fuerza, el cual es un modelo que gráficamente evidencia las fuerzas que pueden conducir hacia un cambio deseado y las que refrenan el mismo.

El Diagrama de campos de fuerza es un modelo construido sobre la idea de que hay fuerzas están conduciendo y refrenando el cambio. Estas fuerzas incluyen: personas, hábitos, aduanas, y actitudes. El Diagrama de los campos de fuerza se puede utilizar en cualquier nivel: personal, proyecto, de organización, red, para visualizar las fuerzas que pueden trabajar en favor y contra de las iniciativas de cambio. El diagrama ayuda a su usuario a representar la “guerra” entre las fuerzas alrededor de un tema dado. Generalmente, un tema previsto del cambio se describe en la parte superior. Debajo de esto, hay dos columnas. Las fuerzas impulsoras se enumeran en la columna izquierda, y las fuerzas que refrenan en la columna derecha. Las flechas se atraen hacia el centro. Flechas más largas indican fuerzas más fuertes. La idea es entender, y hacer explícito, todas las fuerzas que actúan en un tema dado.

El siguiente diagrama de campos de fuerza engloba todos los antecedentes expuestos en este capítulo.

Figura N° 11.

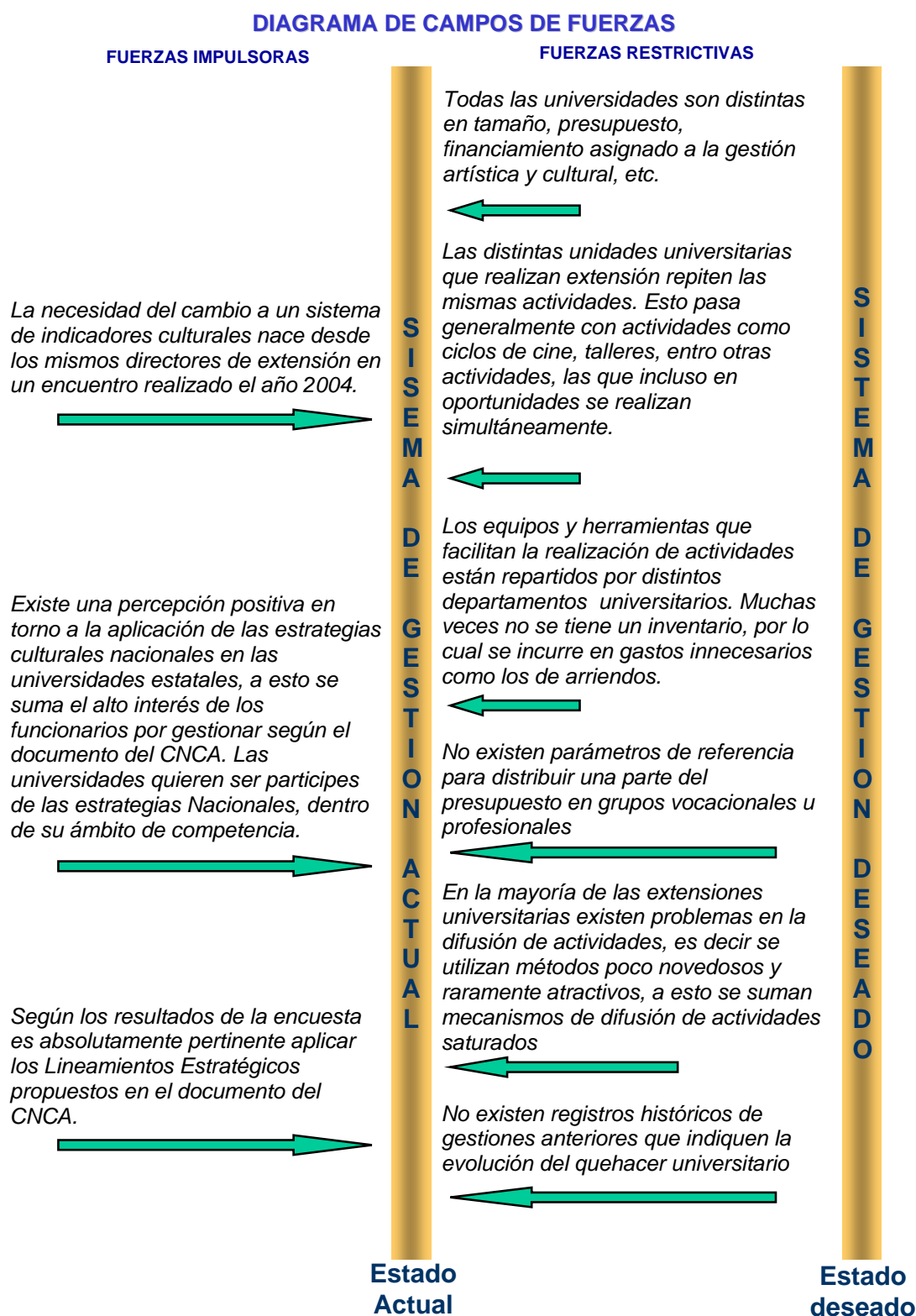


DIAGRAMA DE CAMPOS DE FUERZAS

FUERZAS IMPULSORAS

FUERZAS RESTRINGIDAS

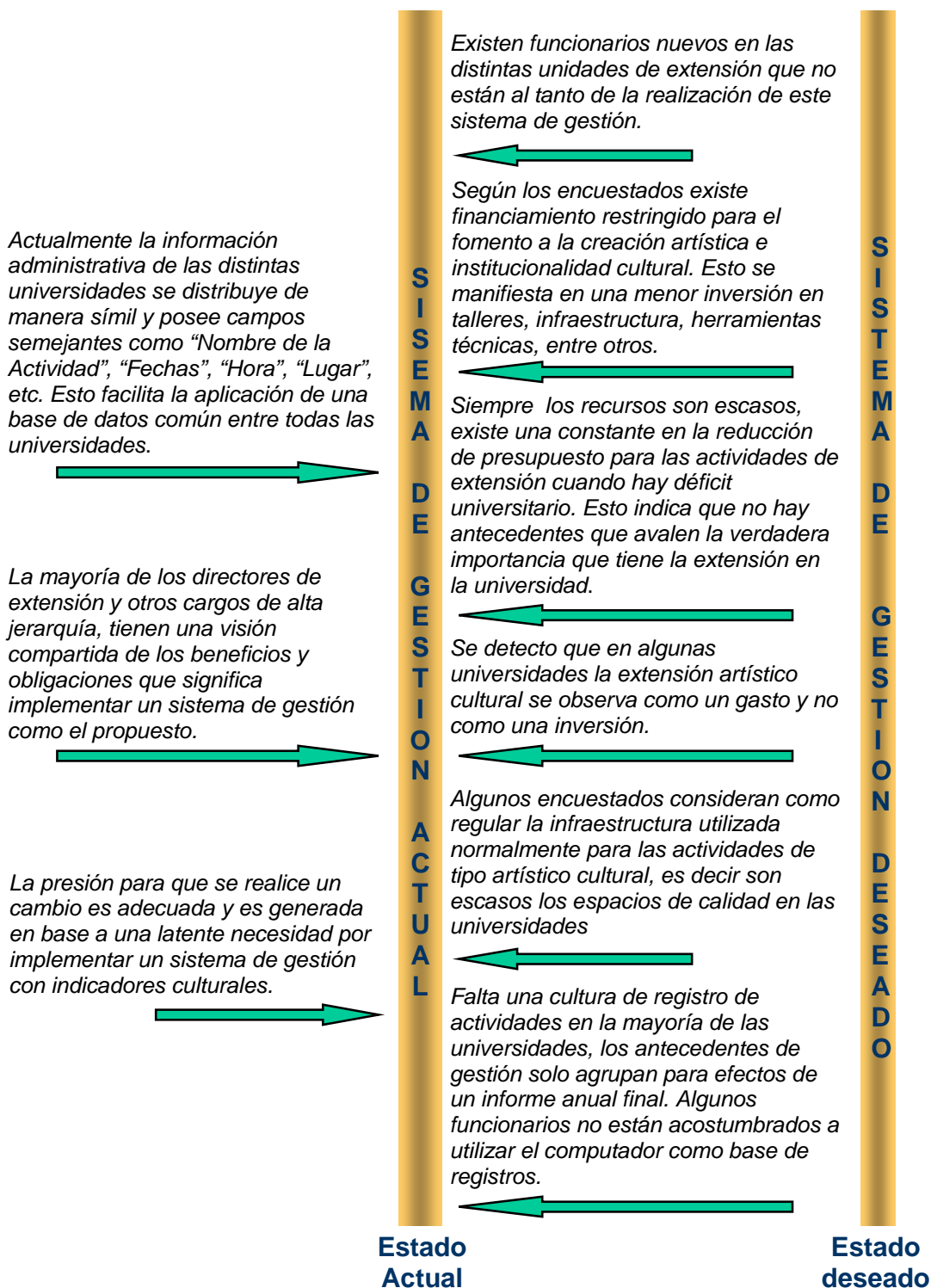
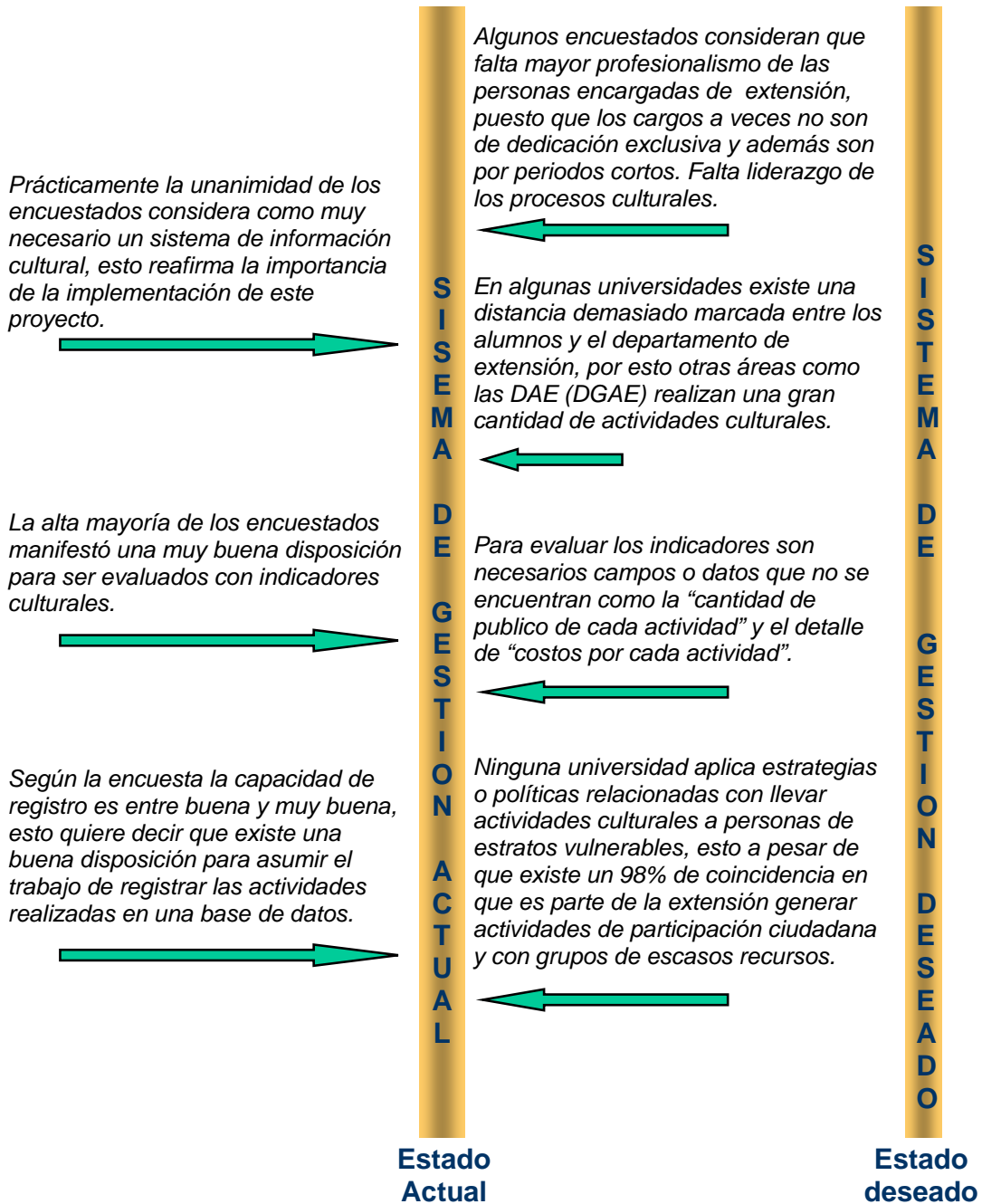


DIAGRAMA DE CAMPOS DE FUERZAS

FUERZAS IMPULSORAS

FUERZAS RESTRICTIVAS



Fuente: elaboración propia.

Fuerzas restrictivas:

FR1: *Todas las universidades son distintas en tamaño, presupuesto, financiamiento asignado a la gestión artística y cultural, cantidad de alumnos de cada institución, capacidad de convocatoria, capacidad de la infraestructura, etc.*

FR2: *Las distintas unidades universitarias que realizan extensión repiten las mismas actividades. Esto pasa generalmente con actividades como ciclos de cine, talleres, entre otras actividades, las que incluso en oportunidades se realizan simultáneamente. Esto hace que se cubra innecesariamente más de una vez actividades similares. La falta de un sistema de comunicación constante repercute en que no se sabe lo que están realizando los otros departamentos universitarios.*

FR3: *Los equipos y herramientas que facilitan la realización de actividades están repartidos por distintos departamentos de las universidades. Muchas veces no se tiene un inventario, por lo cual se incurre en gastos innecesarios como los de arriendos.*

FR4: *No existen parámetros de referencia para distribuir una parte del presupuesto en grupos vocacionales u profesionales.*

FR5: *En la mayoría de las extensiones universitarias existen problemas en la difusión de actividades, es decir se utilizan métodos poco novedosos y raramente atractivos, a esto se suman mecanismos de difusión de actividades saturados, debido a una multiplicidad de funciones de las áreas encargadas de esta labor. Por ejemplo en algunas universidades los distintos departamentos de Comunicaciones son encargados de realizar la difusión institucionalmente, a lo cual se añaden otros tipos de tareas que provocan un retraso, el cual se consume en demoras que no permiten una buena gestión en la difusión de las actividades. “Los mecanismos de difusión de actividades están obsoletos, la difusión nunca es suficiente”.*

FR6: *No existen registros históricos de gestiones anteriores que indiquen la evolución del quehacer universitario.* Uno de los factores que produce esto es que la gestión de extensión no es constante, es decir cambia drásticamente junto con la rotación de rectores u directores encargados de la función.

FR7: *Existen funcionarios nuevos en las distintas unidades de extensión que no están al tanto de la realización de este sistema de gestión.* Es necesario generar una visión clara y compartida de todos los beneficios y obligaciones que conlleva este proyecto.

FR8: *Según los encuestados existe financiamiento restringido para el fomento a la creación artística e institucionalidad cultural.* Esto se manifiesta en una menor inversión en talleres, infraestructura, herramientas técnicas, entre otros.

FR9: *Siempre los recursos son escasos, existe una constante en la reducción de presupuesto para las actividades de extensión cuando hay déficit universitario.* Esto indica que no hay antecedentes que avalen la verdadera importancia que tiene la extensión en la universidad.

FR10: *Se detecto que en algunas universidades la extensión artístico cultural se observa como un gasto y no como una inversión.* Esto contrasta con la opinión de la mayoría de los encuestados que ve a la extensión artístico cultural como una herramienta trascendente de gestión en la búsqueda de los logros generales universitarios, tales como una percepción e imagen positiva de la institución ante la comunidad, esto permite encantar a nuevos estudiantes, etc.

FR11: *Algunos encuestados consideran como regular la infraestructura utilizada normalmente para las actividades de tipo artístico cultural, es decir son escasos los espacios de calidad en las universidades.*

FR12: *Falta una cultura de registro de actividades en la mayoría de las universidades, los antecedentes de gestión solo agrupan para efectos de un informe anual final. Algunos funcionarios no están acostumbrados a utilizar el computador como base de registros.*

FR13: *Algunos encuestados consideran que falta mayor profesionalismo de las personas encargadas de extensión, puesto que los cargos a veces no son de dedicación exclusiva y además son por periodos cortos. Falta liderazgo de los procesos culturales.*

FR14: *En algunas universidades existe una distancia demasiado marcada entre los alumnos y el departamento de extensión, por esto otras áreas como las DAE²⁷ (DGAE) realizan una gran cantidad de actividades culturales. Faltan mecanismos de contacto entre los alumnos y la extensión, en cuanto a desarrollo de actividades conjuntas.*

FR15: *Para evaluar los indicadores son necesarios campos o datos que no se encuentran como la “cantidad de público de cada actividad” y el detalle de “costos por cada actividad”. Se puede estimar el público asistente y el detalle de costos existe, pero no de manera específica, es decir solamente se trata de reordenar.*

FR16: *Ninguna universidad aplica estrategias o políticas relacionadas con llevar actividades culturales a personas de estratos vulnerables, esto a pesar de que existe un 98% de coincidencia en que es parte de la extensión generar actividades de participación ciudadana y con grupos de escasos recursos.*

²⁷ Dirección de Asuntos Estudiantiles.

Fuerzas impulsoras:

FI1: *La necesidad del cambio a un sistema de indicadores culturales nace desde los mismos directores de extensión en un encuentro realizado el año 2004.*

FI2: *Existe una percepción positiva en torno a la aplicación de las estrategias culturales nacionales en las universidades estatales, a esto se suma el alto interés de los funcionarios por gestionar según el documento del CNCA. Las universidades quieren ser partícipes de las estrategias Nacionales, dentro de su ámbito de competencia.*

FI3: *Según los resultados de la encuesta es absolutamente pertinente aplicar los Lineamientos Estratégicos propuestos en el documento del CNCA*

FI4: *Actualmente la información administrativa de las distintas universidades se distribuye de manera símil y posee campos semejantes como “Nombre de la Actividad”, “Fechas”, “Hora”, “Lugar”, etc. Esto facilita la aplicación de una base de datos común entre todas las universidades.*

FI5: *La mayoría de los directores de extensión y otros cargos de alta jerarquía, tienen una visión compartida de los beneficios y obligaciones que significa implementar un sistema de gestión como el propuesto.*

FI6: *La presión para que se realice un cambio es adecuada y es generada en base a una latente necesidad por implementar un sistema de gestión con indicadores culturales.*

FI7: *Prácticamente la unanimidad de los encuestados considera como muy necesario un sistema de información cultural, esto reafirma la importancia de la implementación de este proyecto.*

F18: La alta mayoría de los encuestados manifestó una muy buena disposición para ser evaluados con indicadores culturales.

F19: Según la encuesta la capacidad de registro es entre buena y muy buena, esto quiere decir que existe una buena disposición para asumir el trabajo de registrar las actividades realizadas en una base de datos.

CAPITULO IV: Diseño del sistema de gestión

4.1 Formulación y planificación estratégica

La planificación estratégica no significa que decisión voy a tomar mañana, sino que decisión debo tomar hoy, para conseguir lo que quiero mañana²⁸.

La formulación y la puesta en práctica de la estrategia es un proceso en curso, interminable e integrado que requiere de nueva valoración y reforma continúa. La gerencia estratégica es dinámica, implica un patrón complejo de acciones y de reacciones.

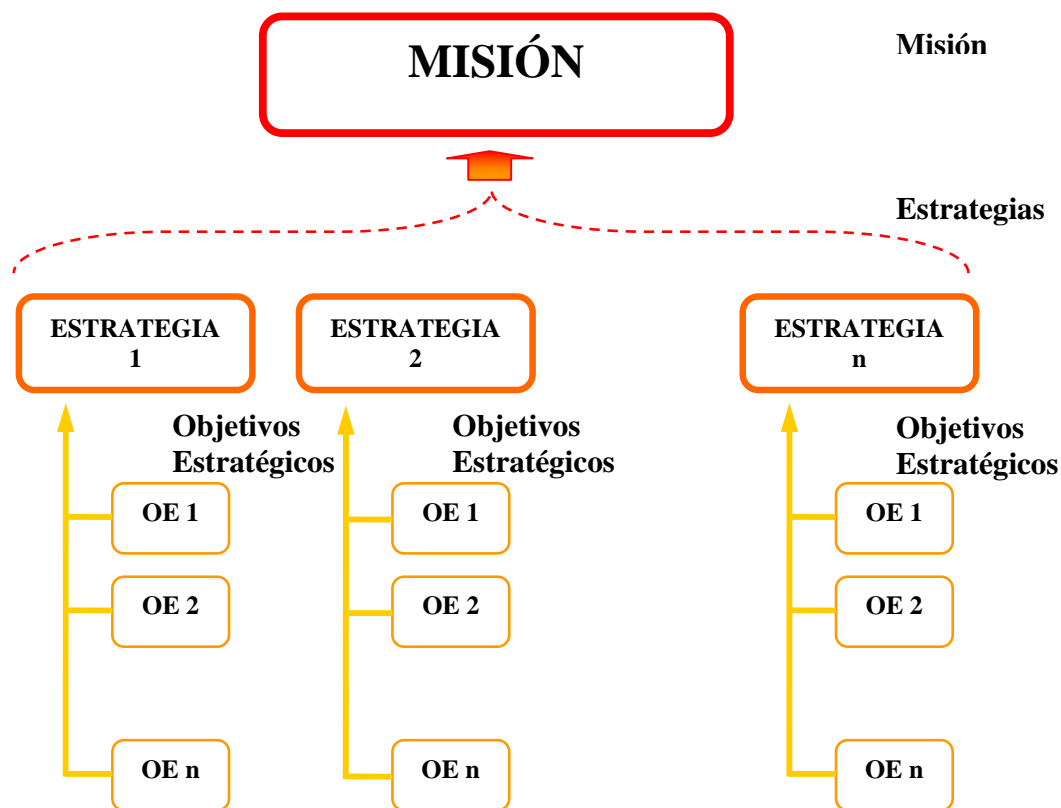
La estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. Un objetivo de la estrategia corporativa es poner a la organización en posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio.

La Misión de una organización es una frase concisa, con foco “interno”, de la razón de la existencia de la organización, su propósito básico hacia el que apuntan sus actividades, y los valores que guían las actividades de sus empleados. La misión está vinculada con los valores centrales. También describen cómo competir y generar valor al cliente.

Para las empresas el objetivo final de todas las estrategias es maximizar la rentabilidad, en cambio para las organizaciones sin fines de lucro es lograr la misión institucional, este último caso es el de las universidades estatales. Por lo tanto las estrategias formuladas deben tratar sobre aquellas prioridades amplias que se deben seguir con el objeto de llegar a la misión.

²⁸ Peter Ferdinand Drucker. [7]

Figura N° 12: Objetivo de las estrategias.



Fuente: elaboración propia.

4.1.1 Misión de la extensión artístico cultural.

Antes de mencionar los objetivos estratégicos es necesario identificar el objetivo final del sistema de gestión, el cual sería cumplir la misión de las universidades estatales. La misión de las universidades estatales está explicada en el capítulo I, de estos componentes misionales se extraen los siguientes párrafos, los cuales involucran a la actividad artístico cultural:

Búsqueda, creación, transmisión y renovación crítica del saber en un nivel superior, así como la promoción de la creación artística y la difusión cultural, a partir de sus funciones básicas de docencia, investigación y extensión. Estas funciones no sólo son un deber para las universidades estatales, sino que además tienen que estar vinculadas al interés general del país y a las necesidades de su

desarrollo a nivel nacional y regional y no estar sujetas a intereses particulares, políticos, religiosos, económicos o de ninguna otra índole.

Importante es mencionar que universidades estatales asumen su misión y cumplen las funciones propias de toda Universidad en el marco de principios como *pluralidad, pluralismo, tolerancia, no discriminación, participación y equidad.*

Otro de los componentes misionales que menciona a extensión es:

En investigación y extensión, las universidades estatales priorizarán las actividades de mayor impacto en el desarrollo nacional o regional y que protejan e incrementen el patrimonio intelectual y cultural del país.

Ahora que hemos mencionado los puntos relevantes misionales que involucra a la función de extensión artístico cultural sugeriremos solo a modo de reflexión, para recalcar las coincidencias que existen entre lo acentuado anteriormente y la misión del Consejo de la Cultura y las Artes:

El Consejo Nacional de la Cultura y las Artes es el órgano del Estado encargado de implementar las políticas públicas para el desarrollo cultural. Nuestra misión es promover un desarrollo cultural armónico, pluralista y equitativo entre los habitantes del país, a través del fomento y difusión de la creación artística nacional; así como de la preservación, promoción y difusión del patrimonio cultural chileno, adoptando iniciativas públicas que estimulen una participación activa de la ciudadanía en el logro de tales fines.

El juicio sobre las coincidencias entre estas misiones no se hará en esta memoria de título, solo se agrega este tema para promover la reflexión sobre la funcionalidad de la extensión universitaria.

Después de analizada la misión, se establecen las estrategias que apunten a efectuar lo anteriormente planteado.

4.1.2 Estrategias y objetivos estratégicos por perspectiva

Para elaborar un sistema de gestión, se ha utilizado la teoría del Balanced Scorecard, denominado en su traducción al español como Cuadro de Mando Integral²⁹. El CMI³⁰ transforma la Misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados perspectivas diferentes. El CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza los indicadores para informar a los funcionarios sobre los causantes del éxito actual y futuro.

Como se ha aludido en el capítulo I las estrategias formuladas son extraídas de los Lineamientos Estratégicos de las Políticas culturales Nacionales, ya se ha demostrado en el capítulo III la pertinencia y la factibilidad de esta propuesta. Las estrategias que apuntan al logro de la misión son cinco: *Fomentar la creación artística y cultural, Fomentar la producción artística y cultura, Propiciar la participación ciudadana en la cultura: difusión, acceso y formación de Audiencias, Gestionar el patrimonio, la identidad y diversidad y Fomentar la institucionalidad cultural universitaria.*

Los objetivos estratégicos son propósitos o nortes muy específicos a donde se debe llegar, la definición de los objetivos estratégicos es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias, traducido en el modelo causa efecto. A su vez los objetivos estratégicos se encuentran clasificados según perspectivas. Las perspectivas son múltiples dimensiones que la metodología plantea para ver el desempeño estratégico de la organización. Las dimensiones o perspectivas que se utilizarán en este CMI son:

²⁹ Más sobre el Cuadro de Mando Integral en marco teórico.

³⁰ Cuadro de Mando Integral, CMI. Esta es la traducción al español de Balanced Scorecard.

Perspectiva de la Comunidad: La comunidad en este caso esta compuesta por todos los habitantes de las comunas donde la universidad tiene ingerencia. Esto obviamente incluye a los alumnos y funcionarios de las mismas, los cuales representan una comunidad interna universitaria. Todos los objetivos estratégicos que están asociados al contacto de la comunidad con la universidad, en materias culturales, se asocian a esta dimensión.

Perspectiva de la Oferta: Esta dimensión representa la cantidad de servicios artísticos y culturales que las universidades ofrecen a la comunidad. Por ejemplo las actividades artísticas que la universidad realiza representa la oferta.

Perspectiva de los Procesos internos: Esta perspectiva engloba todos los procesos internos claves que conducen a mejores resultados y que en última instancia permiten trabajar en pos de la misión. Los procesos internos incluyen los sistemas administrativos, diseños organizacionales, niveles de asociatividad entre departamentos, etc.

Perspectiva Financiera: No se puede operar satisfactoriamente sin recursos financieros, cualquier indicador de esta perspectiva puede ser tomado como restricciones a la operación o facilitador de éxito. En esta dimensión se agrupan todos los objetivos estratégicos que tienen relación con los egresos e ingresos de recursos financieros.

Según lo anterior se tienen los siguientes objetivos estratégicos agrupados en perspectivas, para cada estrategia:

Tablas N° 27 y 28.

Estrategia:	FOMENTO A LA CREACIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL
Perspectiva	Objetivo estratégico
Comunidad	Aumentar la asistencia a los talleres artísticos gestionados por la universidad.
	Aumentar la participación en los concursos artísticos patrocinados por la universidad.
	Aumentar la cantidad de participantes en los grupos estables vocacionales.
	Aumentar o mantener la asistencia a las presentaciones de los grupos estables vocacionales.
Oferta	Aumentar o mantener la oferta de talleres artísticos gestionados por la universidad.
	Aumentar o mantener la oferta de concursos artísticos.
	Aumentar o mantener la cantidad de presentaciones de los grupos estables vocacionales.
Procesos internos	Aumentar o mantener el uso de la infraestructura especializada para realizar talleres artísticos.
	Aumentar o mantener la cantidad de grupos estables vocacionales.
Financiera	Optimizar los gastos en la realización de talleres artísticos.
	Optimizar el gasto en los concursos patrocinados por la universidad.
	Aumentar la eficiencia de la inversión en difusión de los talleres.
	Aumentar la eficiencia de la inversión en difusión de concursos.
	Optimizar el gasto en los grupos estables vocacionales.

Fuente: elaboración propia.

Estrategia:	FOMENTO A LA PRODUCCIÓN ARTÍSTICA Y CULTURAL
Perspectiva	Objetivo estratégico
Comunidad	Aumentar la asistencia a los eventos artísticos y culturales realizados por la universidad.
	Aumentar la asistencia a las exposiciones artísticas y culturales realizadas en la universidad.
	Aumentar o mantener la asistencia a las presentaciones de los grupos estables profesionales.
Oferta	Aumentar o mantener la oferta de eventos artísticos y culturales dirigidos a la comunidad.
	Aumentar o mantener la oferta de exposiciones artísticas y culturales dirigidos a la comunidad.
	Aumentar o mantener el número de asistentes a las presentaciones de los grupos estables.
Procesos internos	Aumentar o mantener la cantidad de grupos estables profesionales.
Financiera	Optimizar los gastos en la realización de eventos artísticos y culturales.
	Aumentar la eficiencia de la inversión en difusión de eventos artísticos y culturales.
	Aumentar la eficiencia de la inversión en difusión de las exposiciones realizadas en la universidad.
	Optimizar el gasto en los grupos estables profesionales.

Fuente: elaboración propia.

Tablas N° 29 y 30.

Estrategia:	PROPICIAR LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA CULTURA: DIFUSIÓN, ACCESO Y FORMACIÓN DE AUDIENCIAS
Perspectiva	Objetivo estratégico
Comunidad	Aumentar la participación ciudadana en todas las actividades artísticas y culturales realizadas por la universidad.
	Aumentar la participación de los grupos de escasos recursos en las actividades artísticas y culturales realizadas por la universidad.
Oferta	Aumentar o mantener la oferta de actividades artísticas y culturales realizadas por la universidad.
	Aumentar la oferta de actividades dirigidas a grupos de escasos recursos.
Financiera	Aumentar la inversión en difusión.
	Aumentar la inversión realizada en actividades dirigidos a grupos de escasos recursos.

Fuente: elaboración propia.

Nótese que para esta estrategia no existe la perspectiva del proceso interno, puesto que no se encuentran objetivos estratégicos asociados a esta.

Estrategia:	GESTIONAR EL PATRIMONIO, LA IDENTIDAD Y LA DIVERSIDAD
Perspectiva	Objetivo estratégico
Comunidad	Aumentar o mantener la asistencia al museo de la universidad.
	Aumentar o mantener la asistencia a actividades de promoción del patrimonio e identidad cultural.
Oferta	Aumentar o mantener la oferta de actividades de promoción del patrimonio e identidad cultural.
Financiera	Incentivar en los museos la captación de recursos externos a la universidad, como lo son los proyectos a fondos públicos, etc.
	Optimizar el gasto realizado en los museos universitarios.
	Aumentar la eficiencia en la difusión del museo universitario.
	Optimizar el gasto realizadas en actividades relacionadas con la promoción del patrimonio e identidad cultural.

Fuente: elaboración propia.

Al igual que en el caso anterior, para la estrategia de Gestionar el patrimonio, la identidad y la diversidad, no existe la perspectiva del proceso interno, esto es por no encontrar objetivos estratégicos asociados a esta.

Tabla N° 31.

Estrategia:	FOMENTAR LA INSTITUCIONALIDAD CULTURAL UNIVERSITARIA
Perspectiva	Objetivo estratégico
Comunidad	Posicionar a la universidad como uno de los buenos realizadores de eventos artísticos y culturales de la región
	Mejorar la percepción de los medios en cuanto a las actividades realizadas
Oferta	Aumentar o mantener la cobertura geográfica de acción de la extensión artístico cultural universitaria
Procesos internos	Aumentar o mantener la infraestructura especializada para realizar actividades artísticas
	Promover el uso de la infraestructura
	Fomentar la asociación interna entre departamentos o áreas universitarias
Financiera	Fomentar la utilización del sistema de gestión en toda la universidad
	Incentivar la captación de fondos externos a la universidad, como auspicios, fondos públicos, etc.
	Mantener o aumentar la inversión en la extensión artístico cultural universitaria
	Mantener u aumentar la inversión en infraestructura

Fuente: elaboración propia.

Los cinco lineamientos estratégicos son los ejes temáticos o ejes estratégicos, que vinculan diversos objetivos estratégicos relacionados con el quehacer cultural de la extensión artístico cultural universitaria.

4.1.3 Modelo de causa y efecto

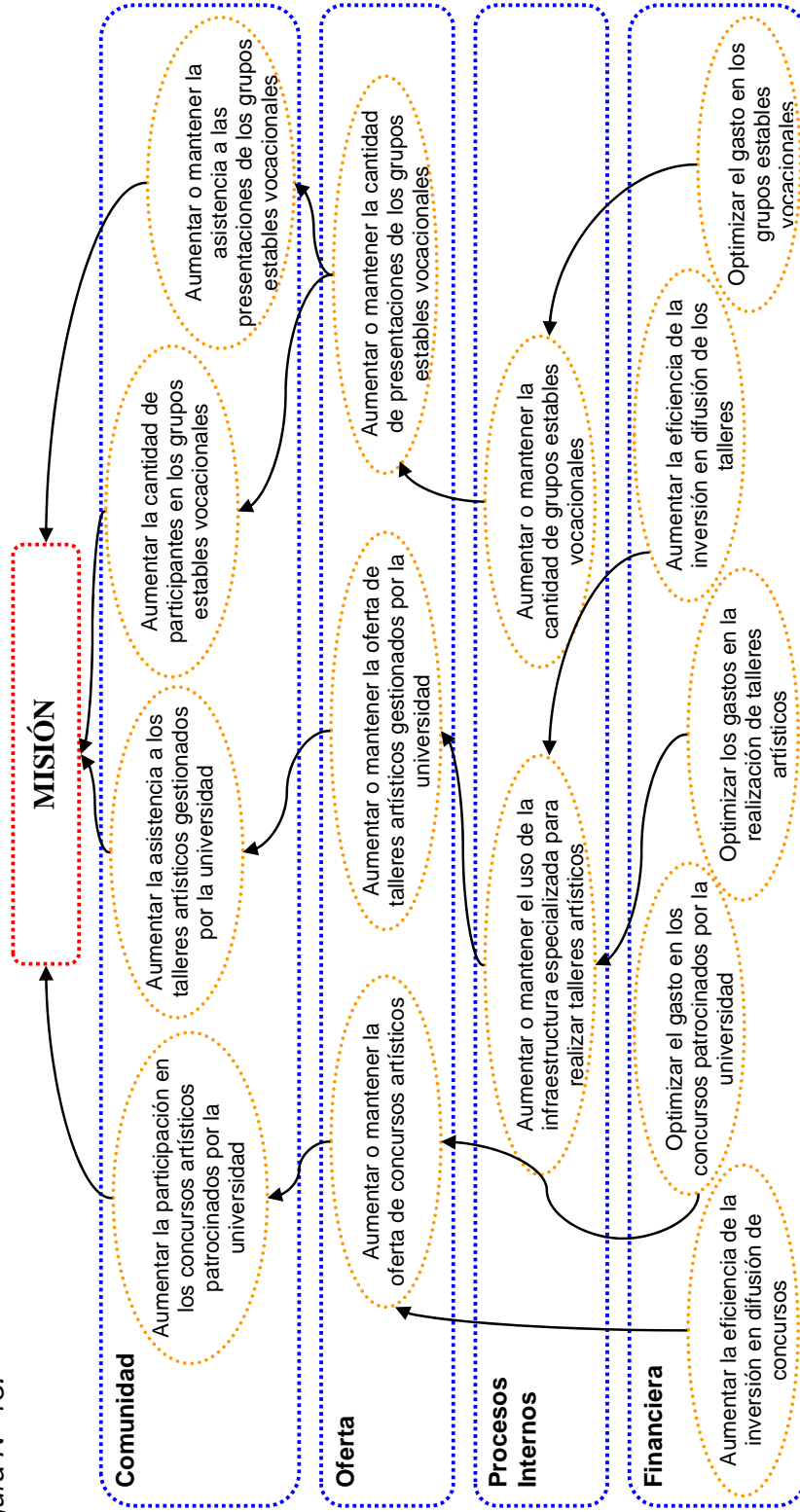
El modelo de causa y efecto es la expresión gráfica de las relaciones entre objetivos del plan estratégico se denomina modelo causa efecto, estas relaciones son de carácter hipotético.

El modelo de causa y efecto puede describir claramente cómo trabaja la organización, e interconecta todos los objetivos e indicadores a través de las perspectivas y mostrando la importancia que tiene cada elemento ligado entre sí. Lo importante es tener siempre el objetivo de la Misión como fin último, y que éste encabece el mapa estratégico de la organización.

Para cada estrategia existe un gráfico, por lo cual tenemos cinco modelos. Existen muchas interconexiones entre los distintos objetivos estratégicos, pero para efectos de un mejor entendimiento solo se presentaran las interconexiones más relevantes.

Estrategia 1: Fomento a la creación artística y cultural.

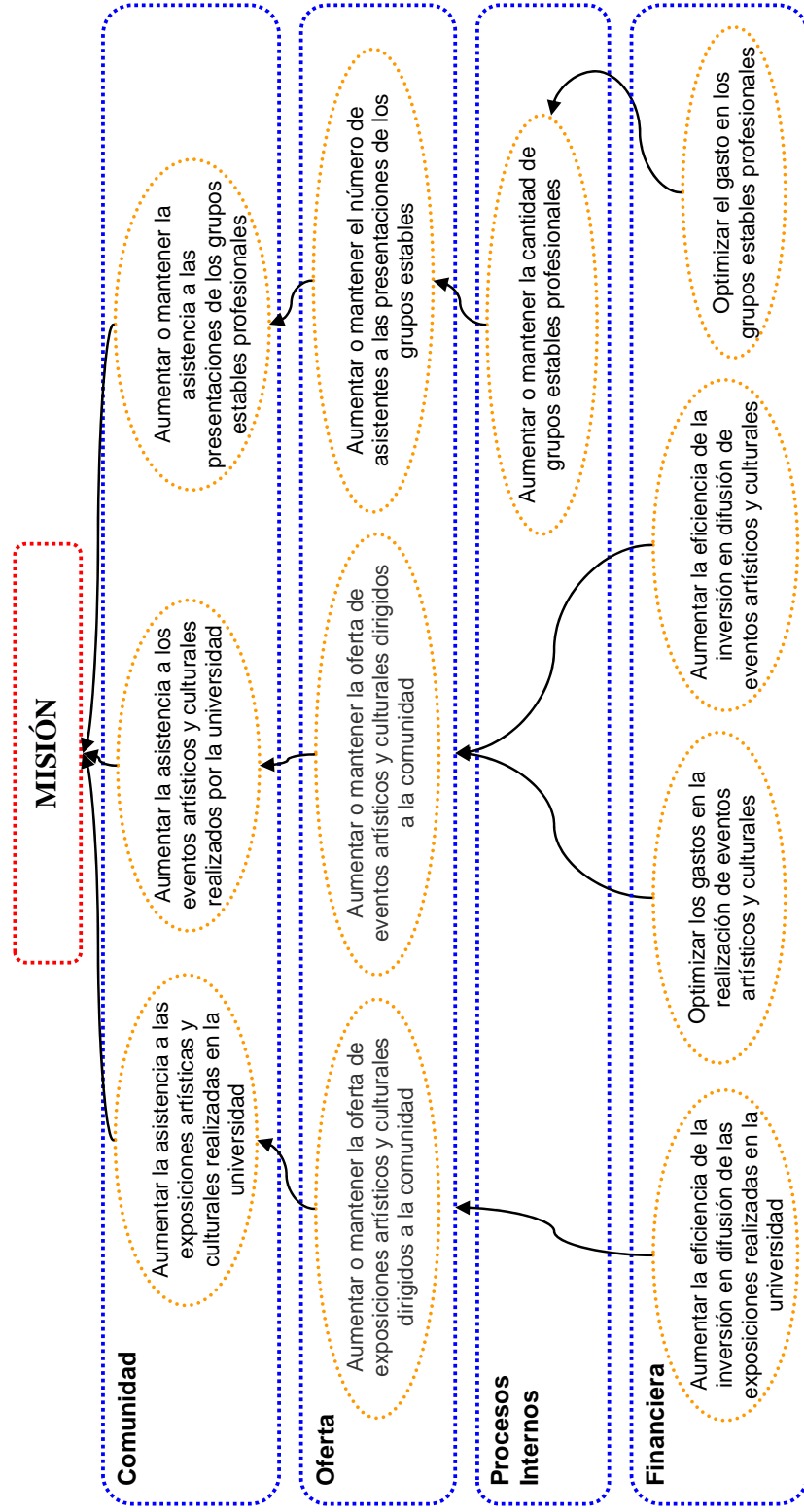
Figura N° 13.



Fuente: elaboración propia.

Estrategia 2: Fomento a la producción artística y cultural.

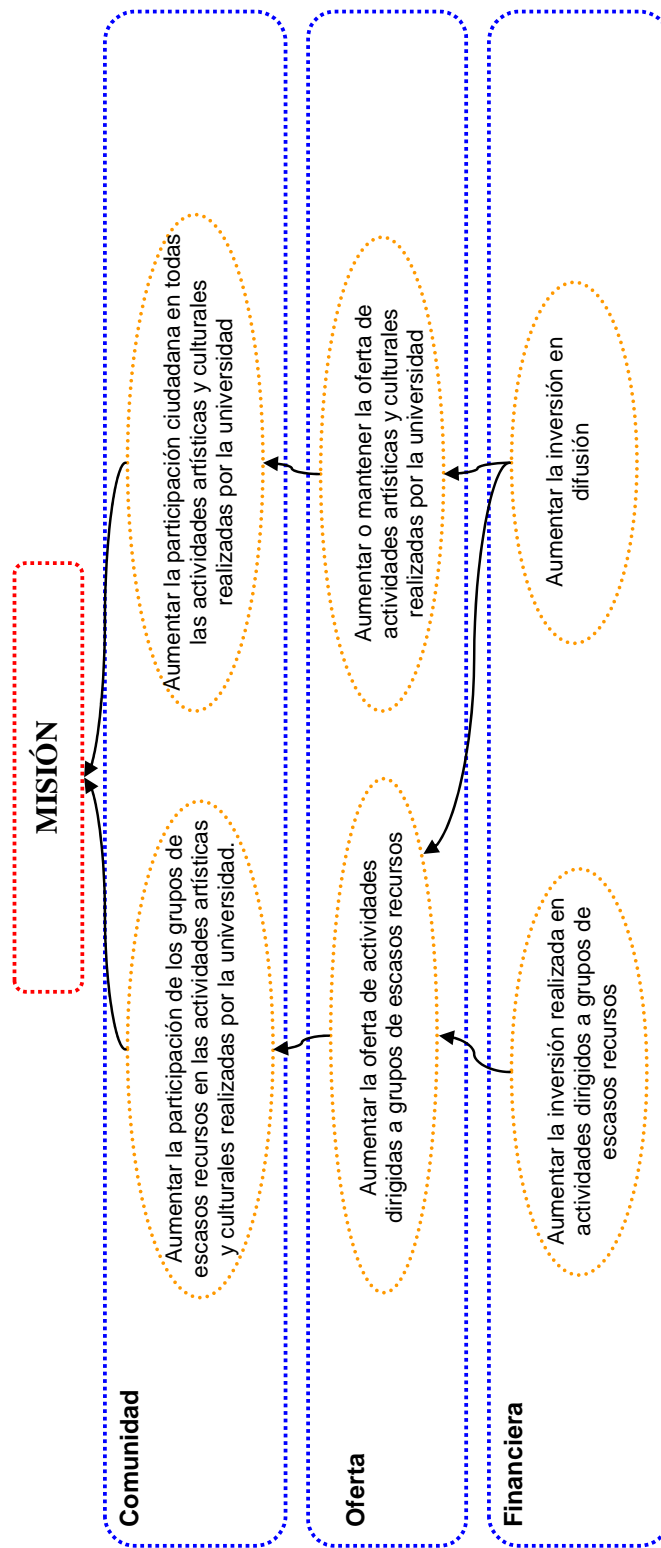
Figura N° 14



Fuente: elaboración propia.

Estrategia 3: Propiciar la participación ciudadana en la cultura: difusión, acceso y formación de audiencias.

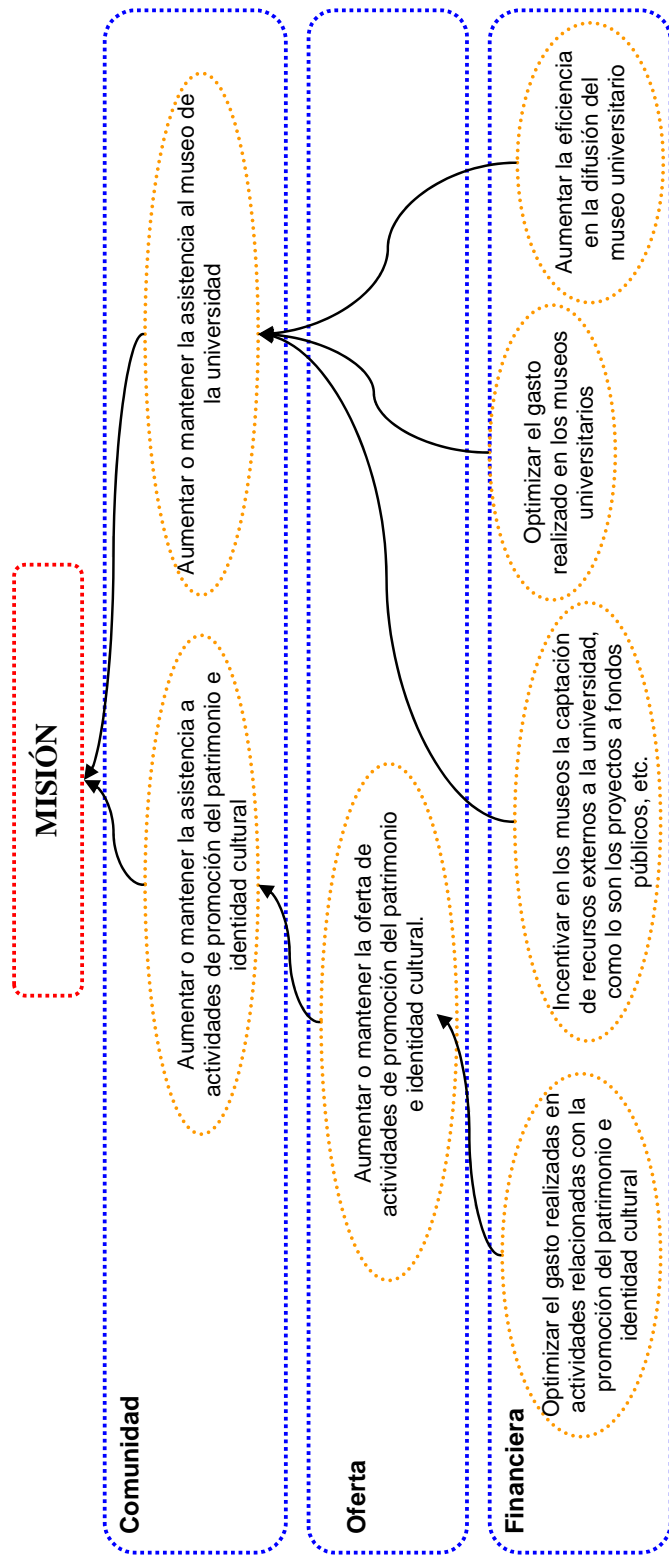
Figura N° 15



Fuente: elaboración propia.

Estrategia 4: Gestionar el patrimonio, la identidad y la diversidad.

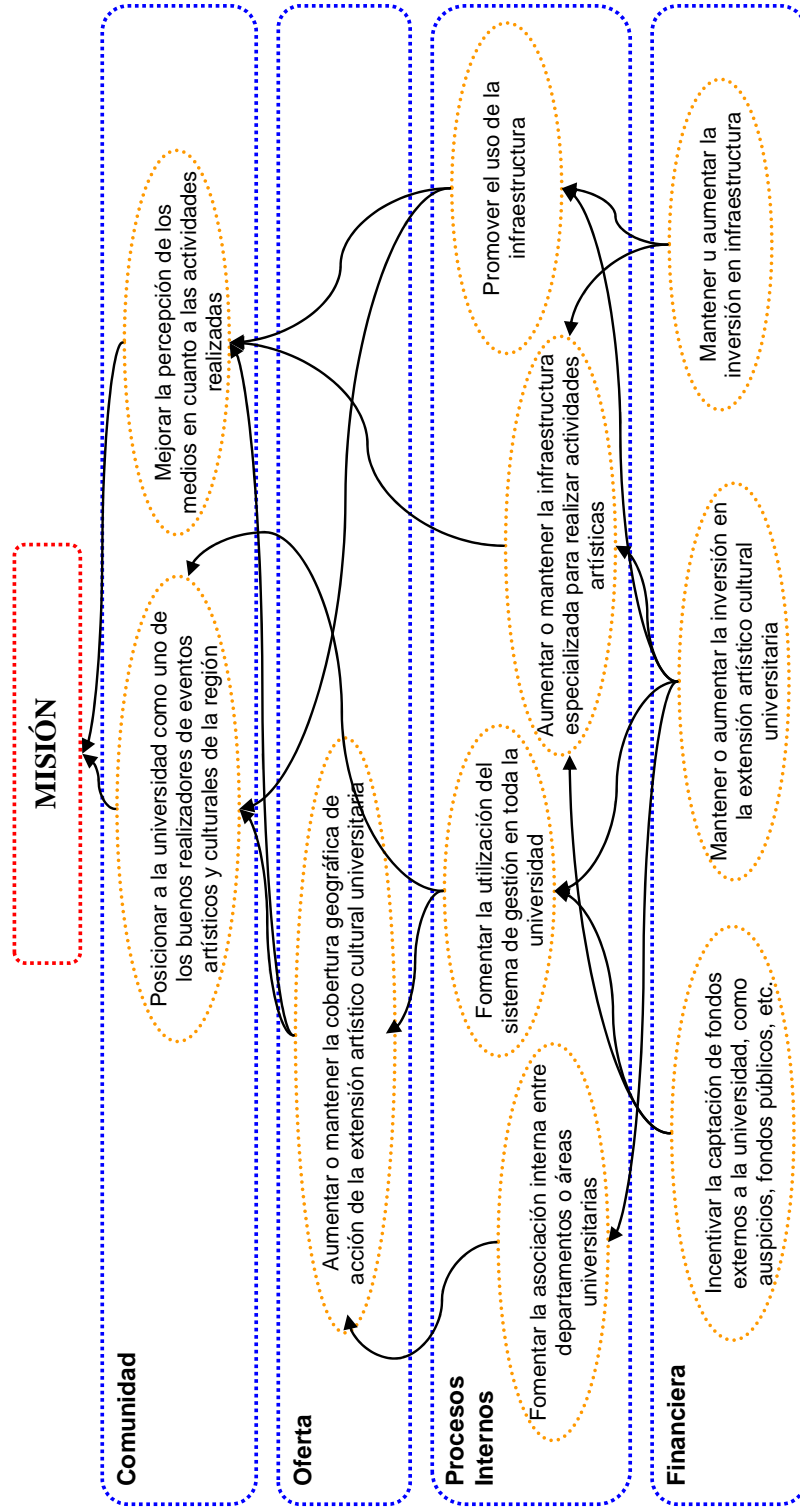
Figura N° 16.



Fuente: elaboración propia.

Estrategia 5: Fomentar la institucionalidad cultural universitaria.

Figura N° 17



Fuente: elaboración propia.

4.1.4 Indicadores de gestión.

Entendemos que gestión es algo más que administración. La gestión impulsa las organizaciones, las empresas, con una visión holística global en el quehacer estratégico, orientado a considerar factores conocidos y desconocidos en un mundo cambiante. La verdadera capacidad de gestión consiste en tener claro, en todo momento, dónde se está y cómo y hacia dónde se va y hacia donde se quiere ir.

Todo sistema de gestión debe estar orientado hacia el logro de los objetivos de la organización, para esto se formularon estrategias y objetivos estratégicos, ahora es necesario cuantificar estos objetivos, con el fin de otorgar información al CMI³¹.

Los indicadores son medios, instrumentos o mecanismos para poder evaluar en que medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

Un indicador debe tener valores, esperados o deseados en un marco temporal específico para un indicador estratégico. Estas metas se definen de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador. En el presente proyecto existe una carencia de datos históricos, el carácter pionero de este trabajo hace que el proceso de asignar metas sea de largo plazo, conforme se utilice la base de datos con la información existente de gestión de la extensión cultural de las universidades estatales.

³¹ Cuadro de Mando Integral.

Estrategia 1: Fomento a la creación artística y cultural.

Perspectiva de la Comunidad

- ✚ Aumentar la asistencia a los talleres artísticos gestionados por la universidad.

Indicador: *Índice de Demanda por Taller (IDPT).*

Formula:
$$IDPT = \frac{\text{SumaDeTodosLosAsistentesATalleres}}{\text{NumeroTotalDeTalleres}}$$

Meta: Este indicador debe ser mayor al mismo calculado en el periodo anterior.

- ✚ Aumentar la participación en los concursos artísticos patrocinados por la universidad.

Indicador: *Índice de Demanda por Concurso (IDPC).*

Formula:
$$IDPC = \frac{\text{SumaDeTodosLosParticipantesEnConcursos}}{\text{NumeroTotalDeConcursos}}$$

Meta: Este indicador debe ser mayor al mismo calculado en el periodo anterior.

- ✚ Aumentar la cantidad de participantes en los grupos estables vocacionales.

Indicador: *Número de Integrantes Promedio Grupos Vocacionales (NIPGV).*

Formula:
$$NIPGV = \frac{\text{SumaTotalIntegrantesGruposVocacionales}}{\text{NumeroTotalDeGruposVocacionales}}$$

Meta: Este indicador debe ser mayor al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: Los grupos vocacionales se encuentran en la primera estrategia, debido a que el espíritu de estos grupos es formar artistas en su respectiva área.

✚ Aumentar o mantener la asistencia a las presentaciones de los grupos estables vocacionales.

Indicador: *Índice de Demanda por Presentación Grupos Vocacionales (IDPGV).*

Formula:
$$IDPGV = \frac{\text{SumaDeTodosLosAsistentesALasPresentaciones}}{\text{NumeroTotalDePresentacionesGruposVocacionales}}$$

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un IDPGV para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: Este indicador debe ser mayor o a lo menos igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

Se deben cumplir a lo menos 14 de las 17, es decir el 83%.

1. Actividades de Promoción del patrimonio cultural.
2. Artes Literarias.
3. Artes Visuales.
4. Ballet.
5. Cine.
6. Circo.
7. Danza Moderna o Contemporánea.
8. Danza regional y/o Folclórica.
9. Museo.
10. Música Docta.
11. Ópera.
12. Música Folclórica.
13. Música Popular.
14. Publicación de Libros.
15. Teatro Infantil.
16. Teatro público general.
17. Otros.

Comentario: Este indicador se subdivide en las manifestaciones artísticas y culturales, debido a la diferencia que existe en el costo de mantener los grupos. Por ejemplo es mas costoso mantener una Orquesta que un grupo de Tunas. En el caso de que no exista ningún grupo vocacional con una manifestación relacionada, en ese caso el IDPGE = 0 el semestre anterior, por ende si fuera 0 nuevamente se estaría manteniendo el indicador, cumpliendo así la meta de a lo menos mantener el indicador.

En el caso que exista más de una manifestación artística o cultural, se deberán dividir los campos correspondientes a la actividad por el número de manifestaciones asignadas, de esta forma se asignan en partes iguales todos los datos para el cálculo de los indicadores. Por ejemplo si a una actividad de *Artes Visuales y Música Popular* asistieron 100 personas y tuvo un costo de difusión de 100.000, entonces los indicadores se calculan con 50 asistentes y un costo de difusión de 50.000 para cada manifestación.

Perspectiva de la Oferta:

✚ Aumentar o mantener la oferta de talleres artísticos gestionados por la universidad.

Indicador: *Número de Talleres según manifestación (NT).*

Formula: *NT = Número Total de Talleres*

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un NT para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: Este indicador es positivo cuando es mayor o a lo menos igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

Se deben cumplir a lo menos 14 de las 17, es decir el 83%.

1. Actividades de Promoción del patrimonio cultural.
2. Artes Literarias.
3. Artes Visuales.
4. Ballet.
5. Cine.
6. Circo.
7. Danza Moderna o Contemporánea.
8. Danza regional y/o Folclórica.
9. Museo.
10. Música Docta.
11. Ópera.
12. Música Folclórica.
13. Música Popular.
14. Publicación de Libros.
15. Teatro Infantil.
16. Teatro público general.
17. Otros.

Comentario: Así como en el caso anterior la diferencia en costo de realizar talleres de distintas manifestaciones, hace que sea mejor analizar los indicadores por separado que juntos en un promedio global. En el caso de que no exista ningún grupo vocacional con una manifestación relacionada, en ese caso el NT = 0 el semestre anterior, por ende si fuera 0 nuevamente se estaría manteniendo el indicador, cumpliendo así la meta de a lo menos mantener el indicador. Esto es igual para todos los indicadores que sean según manifestación artística y cultural.

En el caso que exista más de una manifestación artística o cultural, se deberán dividir los campos correspondientes a la actividad por el número de manifestaciones asignadas, de esta forma se asignan en partes iguales todos los datos para el cálculo de los indicadores.

✚ Aumentar o mantener la oferta de concursos artísticos.

Indicador: *Número de Concursos (NC).*

Formula: $NC = \text{Número Total de Concursos}$

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

✚ Aumentar o mantener la cantidad de presentaciones de los grupos estables vocacionales.

Indicador: *Número de Presentaciones de los Grupos Vocacionales (NPGV).*

Formula: *NPGV = Suma Total de Presentaciones Grupos Vocacionales*

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un NPGV para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: Este indicador es positivo cuando es mayor o a lo menos igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

Perspectiva de los Procesos internos:

✚ Aumentar o mantener el uso de la infraestructura especializada para realizar talleres artísticos.

Indicador: *Índice de disponibilidad Infraestructura Talleres (IDIT).*

Formula:

$$IDIT = \frac{\left(\sum_{Taller1}^{TallerN} (N^a \text{ DeHrsDisponibleSemestral} - \text{SumaTotalHrsSemestralUtilizada}) \right) \times 100}{\text{SumaToralDeHrsDisponiblesSemestralesTalleres}}$$

Meta: Aumentar o mantener el indicador con respecto al mismo evaluado el semestre anterior.

✚ Aumentar o mantener la cantidad de grupos estables vocacionales.

Indicador: *Número de Grupos estables Vocacionales (NGV).*

Formula: *NGV = Número Total de Grupos Vocacionales*

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un NGV para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: Mantener el indicador mayor o igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

Perspectiva Financiera:

✚ Optimizar los gastos en la realización de talleres artísticos.

Indicador: *Relación Gasto Asistentes por Talleres (RGAPT).*

Formula:
$$RGAPT = \frac{\sum_{Taller!}^{TallerN} (CostoTotalTaller - IngresoTotalTaller)}{SumaTotalDeAsistentesTalleresSegunManifestacion}$$

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un RGAPT para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: Mantener el indicador menor o igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

Comentario: El costo total taller incluye costo de operación, costo de difusión y costo de personal esporádico, el ingreso total incluye el campo ingreso por matriculas u otros y aporte financiero externo. Estos costos e ingresos se detallan y explican en la propuesta de base de datos en el capítulo siguiente.

- ✚ Optimizar el gasto en los concursos patrocinados por la universidad.

Indicador: *Relación Gasto Participante Concurso (RGPC).*

$$\text{Formula: } RGPC = \frac{\sum_{Concurso1}^{ConcursoN} (\text{CostoTotalConcurso} - \text{IngresoTotalConcurso})}{\text{SumaTotalDeParticipantesConcurso}}$$

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un RGPC para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: Mantener el indicador menor o igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

Comentario: El costo total taller incluye costo de operación, costo de difusión y costo de personal esporádico, el ingreso total incluye el campo ingreso por inscripción u otros y aporte financiero externo, estos se detallan en el capítulo siguiente. En el caso de que el concurso tenga alguna final o clasificatorias con público se deben ingresar estos costos como “eventos”, en la base de datos que se explicará más adelante.

- ✚ Aumentar la eficiencia de la inversión en difusión de los talleres.

Indicador: *Eficiencia de la Inversión en Difusión de Talleres (EIDT).*

$$\text{Formula: } EIDT = \frac{\text{SumaTotalDelCostoEnDifusionDeTalleres}}{\text{SumaTotalDeAsistentesALosTalleres}}$$

Meta: El este indicador debe ser menor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

✚ Aumentar la eficiencia de la inversión en difusión de concursos.

Indicador: *Eficiencia de la Inversión en Difusión Concursos (EIDC).*

$$\text{Formula: } EIDC = \frac{\text{SumaTotalDelCostoEnDifusionDeConcursos}}{\text{SumaTotalDeParticipantesEnLosConcursos}}$$

Meta: El este indicador debe ser menor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

✚ Optimizar el gasto en los grupos estables vocacionales.

Indicador: *Relación Gasto Asistente Grupos Vocacionales (RGAGV).*

$$\text{Formula: } RGAGV = \frac{\sum_{\text{Grupo}1}^{\text{Grupo}N} (\text{CostoTotalGrupo} - \text{IngresoGrupo})}{\text{SumaTotalDeAsistentes Presentaciones Grupos}}$$

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un RGAGV para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: Mantener el indicador menor o igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

Comentario: El costo total taller incluye el costo de operación y costo de personal grupo. El ingreso total incluye el ingreso por alguna contratación externa a la universidad y el aporte financiero externo. En el capítulo siguiente se especifican.

Estrategia 2: Fomento a la producción artística y cultural.

Perspectiva de la Comunidad

- ✚ Aumentar la asistencia a los eventos artísticos y culturales realizados por la universidad.

Indicador: *Índice de Demanda por Evento (IDPE).*

Formula:
$$IDPE = \frac{\text{SumaTotalDeAsistentesEventoSegunManifestacion}}{\text{NumeroTotalDeEventosSegunManifestacion}}$$

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un IDPE para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: El este indicador debe ser mayor o igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

- ✚ Aumentar la asistencia a las exposiciones artísticas y culturales realizadas en la universidad.

Indicador: *Índice de Demanda por Exposición (IDPEX).*

Formula:
$$IDPEX = \frac{\text{SumaTotalDeAsistentesExposicionSegunManifestacion}}{\text{NumeroTotalDeExposicionSegunManifestacion}}$$

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un IDEPX para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: El este indicador debe ser mayor o igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

- ✚ Aumentar o mantener la asistencia a las presentaciones de los grupos estables profesionales.

Indicador: *Índice de Demanda Presentación Grupos Profesionales (IDPGP).*

Formula:
$$IDPGP = \frac{\text{SumaDeTodosLosAsistentesALasPresentaciones}}{\text{NumeroTotalDePresentacionesGruposProfesionales}}$$

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un IDPGP para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: Este indicador debe ser mayor o a lo menos igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

Perspectiva de la Oferta:

- ✚ Aumentar o mantener la oferta de eventos artísticos y culturales dirigidos a la comunidad.

Indicador: *Número de Eventos (NE).*

Formula: $NE = \text{Número Total de Eventos}$

Meta: Este indicador debe ser mayor al mismo calculado en el periodo anterior.

- ✚ Aumentar o mantener la oferta de exposiciones artísticos y culturales dirigidos a la comunidad.

Indicador: *Número de Exposiciones (NEX).*

Formula: $NEX = \text{Número Total de Exposiciones}$

Meta: Este indicador debe ser mayor o a lo menos igual, al mismo calculado en el periodo anterior.

✚ Aumentar o mantener el número de asistentes a las presentaciones de los grupos estables.

Indicador: *Número de Presentaciones de los Grupos Profesionales (NPGP).*

Formula: *NPGP = Suma Total de Presentaciones Grupos Profesionales*

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un NPGP para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: Este indicador es positivo cuando es mayor o a lo menos igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

Perspectiva de los Procesos internos:

✚ Aumentar o mantener la cantidad de grupos estables Profesionales.

Indicador: *Número de Grupos estables Profesionales (NGP).*

Formula: *NGP = Número Total de Grupos Profesionales*

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un NGP para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: Mantener el indicador mayor o igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

Perspectiva Financiera:

- ✚ Optimizar los gastos en la realización de eventos artísticos y culturales.

Indicador: *Relación Gasto Asistentes por Eventos (RGAPE).*

$$\text{Formula: } RGAPE = \frac{\sum_{Evento!}^{EventoN} (\text{CostoTotalEvento} - \text{IngresoTotalEvento})}{\text{SumaTotalDeAsistentesEventoSegunManifestacion}}$$

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un RGAPE para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: Mantener el indicador menor o igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

Comentario: El costo total taller incluye costo de operación, costo de difusión y costo de personal esporádico, el ingreso total incluye el campo ingreso por inscripción u otros y aporte financiero externo, estos se detallan en el capítulo siguiente. Si existe un concurso que finalice con una presentación en donde haya asistentes, se considera como evento. Cualquier actividad que convoque público es un evento.

- ✚ Aumentar la eficiencia de la inversión en difusión de eventos artísticos y culturales.

Indicador: *Eficiencia de la Inversión en Difusión de Eventos (EIDE).*

$$\text{Formula: } EIDE = \frac{\text{SumaTotalDelCostoEnDifusionDeEventos}}{\text{SumaTotalDeAsistentesALosEventos}}$$

Meta: Este indicador debe ser menor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

- ✚ Aumentar la eficiencia de la inversión en difusión de las exposiciones realizadas en la universidad.

Indicador: *Eficiencia de la Inversión en Difusión de Exposiciones (EIDEX).*

Formula:
$$EIDEX = \frac{\text{SumaTotalDelCostoEnDifusionDeExposiciones}}{\text{SumaTotalDeAsistentesALosExposiciones}}$$

Meta: Este indicador debe ser menor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

- ✚ Optimizar el gasto en los grupos estables profesionales.

Indicador: *Relación Gasto Asistentes Grupos Profesionales (RGAGP).*

Formula:
$$RGAGP = \frac{\sum_{\text{Grupo}1}^{\text{Grupo}N} (\text{CostoTotalGrupo} - \text{IngresoGrupo})}{\text{SumaTotalDeAsistentesPresentacionesGrupos}}$$

Este indicador se separa por manifestación artística, es decir que existe un RGAGP para cada manifestación artística y cultural del sistema de gestión.

Meta: Mantener el indicador menor o igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, con respecto al calculado en el periodo anterior.

Comentario: El costo total taller incluye el costo de operación y costo de personal grupo. El ingreso total incluye el ingreso por alguna contratación externa a la universidad y el aporte financiero externo.

Estrategia 3: Propiciar la participación ciudadana en la cultura: difusión, acceso y formación de audiencias.

Perspectiva de la Comunidad

- ✚ Aumentar la participación ciudadana en todas las actividades artísticas y culturales realizadas por la universidad.

Indicador: *Demanda Total (DT).*

Formula: $DT = \sum Asistentes(Eventos + Talleres + Concursos + Exposiciones + Otros)$

Meta: Este indicador debe ser mayor al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: Este indicador representa la suma de todos los asistentes a todas las actividades realizadas por la universidad. La suma de *Otros* representa cualquier nueva clasificación que exista en el futuro para un público que se debe sumar al resultado final.

- ✚ Aumentar la participación de los grupos de escasos recursos en las actividades artísticas y culturales realizadas por la universidad.

Indicador: *Demanda por Actividades Grupos de Escasos Recursos (DAGER).*

Formula:

$$DAGER = \frac{\sum Asistentes(Eventos + Talleres + Concursos + Exposiciones + Otros)}{\sum (N^{\circ} Eventos + N^{\circ} Talleres + N^{\circ} Concursos + N^{\circ} Exposiciones + N^{\circ} Otro)}$$

Tanto para la suma de asistentes total como para el número de actividades total, estos datos deben tener la condicional del tipo de público al cual están dirigidas las actividades. El tipo de público esta propuesto en la base de datos necesaria para el sistema de gestión.

Meta: El este indicador debe ser mayor al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: Los tipos de público propuestos en la base de datos son *público general gratis, general pagado, universitario y grupos de escasos recursos*. De esta clasificación para este indicador solo se considera el *público de escasos recursos*. En el capítulo siguiente se explicaran las bases de datos.

Perspectiva de la Oferta

✚ Aumentar o mantener la oferta de actividades artísticas y culturales realizadas por la universidad.

Indicador: *Número Total de Actividades (NTA)*.

Formula:

$$NTA = \sum \text{Asistentes}(\text{Eventos} + \text{Talleres} + \text{Concursos} + \text{Exposiciones} + \text{Otros})$$

Esta formula se subdivide en las manifestaciones artísticas y culturales.

Meta: El este indicador debe ser mayor o igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales, al mismo calculado en el periodo anterior.

✚ Aumentar la oferta de actividades dirigidas a grupos de escasos recursos.

Indicador: *Número de Actividades dirigidas a Grupos de Escasos Recursos (NAGER)*.

Formula:

$$NAGER = \sum \text{Asistentes}(\text{Eventos} + \text{Talleres} + \text{Concursos} + \text{Exposiciones} + \text{Otros})$$

Los datos deben tener la condicional del tipo de público al cual están dirigidas las actividades. El tipo de público esta propuesto en la base de datos necesaria para el sistema de gestión.

Meta: El este indicador debe ser mayor al mismo calculado en el periodo anterior.

Perspectiva Financiera

✚ Aumentar la inversión en difusión.

Indicador: *Porcentaje Total de Inversión en Difusión (PTID).*

Formula:

$$PTID = \frac{\sum \text{CostoDeDifusión}(\text{Eventos} + \text{Talleres} + \text{Concursos} + \text{Exposiciones} + \text{Otros}) \times 100}{\sum \text{CostoTotalDeExtensión}}$$

Meta: Este indicador debe ser mayor al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: Según la encuesta analizada en el capitulo III se debe aumentar la inversión en difusión notablemente, esta es la razón de ser del indicador fundamentalmente. Ser incluye todos los costos de difusión incurridos por la universidad.

El costo total incluye:

Talleres, Concursos, Eventos y Exposiciones

- Costo de operación, Costo de difusión y Costo de personal esporádico.

Grupos Vocacional y Profesional

- Costo de operación y Costo de personal grupo.

Museos

- Costo de operación, Costo de personal, Costo de difusión y Costo de mantención.

Infraestructura

- Costo de inversión y Costo de mantención.

Otra Información necesaria

- Gasto en personal de oficina, no incluidos en las actividades anteriormente registradas en otras tablas.
- Otros gastos: Esta es la suma de cualquier otro gasto no evaluado anteriormente en ninguno de los registros ya mencionados

El detalle de cada costo se explica en el capítulo siguiente.

- ✚ Aumentar la inversión realizada en actividades dirigidos a grupos de escasos recursos.

Indicador: *Inversión Total en Actividades dirigidas a Grupos de Escasos Recursos (ITAGER)*

Formula:

$$ITAGER = \sum CostoTotal(Eventos + Talleres + Concursos + Exposiciones + Otros)$$

Los datos deben tener la condicional del tipo de público al cual están dirigidas las actividades. El tipo de público esta propuesto en la base de datos necesaria para el sistema de gestión.

Meta: Este indicador debe ser mayor al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: Estos costos están condicionados exclusivamente para cuando se trate de un público objetivo de *grupos de escasos recursos*. Solo se consideran los costos siguientes:

Talleres, Concursos, Eventos y Exposiciones

- Costo de operación. Costo de difusión v Costo de personal esporádico.

Estos costos se detallan en el capítulo siguiente.

Estrategia 4: Gestionar el patrimonio, la identidad y la diversidad.

Perspectiva de la Comunidad

✚ Fomentar la asistencia al museo de la universidad.

Indicador: *Demanda al Museo Universitario (DMU)*

Formula: $DMU = \text{SumaTotalDeAsistentesSemestralesMuseo}$

Este indicador esta asociado específicamente a la manifestación cultural clasificada como "MUSEO". De acuerdo a esta condición se obtienen los datos.

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: Los museos de cualquier tipo tienen una clasificación especial dentro de las manifestaciones artísticas y culturales, esta categorización es "museo".

✚ Aumentar o mantener la asistencia a actividades de promoción del patrimonio e identidad cultural.

Indicador: *Demanda por Actividades de Promoción del Patrimonio e Identidad (DAPPI)*

Formula: $DAPPI = \frac{\sum \text{TotalAsistentes}(\text{Eventos} + \text{Tallerer} + \text{Concursos} + \text{Otros})}{\text{NumeroTotalDeActividades}}$

Este indicador esta asociado específicamente a la manifestación cultural clasificada como "ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DEL PATRIMONIO E IDENTIDAD CULTURAL". De acuerdo a esta condición se obtienen los datos.

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: Por “Actividades” se entiende la agrupación de eventos, talleres, concursos y otros. Se denomina *actividades de promoción del patrimonio e identidad cultural* a todas las actividades realizadas por la universidad que apunten a la difusión de las etnias, patrimonio arquitectónico, entre otros.

Perspectiva de la Oferta

✚ Aumentar o mantener la oferta de actividades de de promoción del patrimonio e identidad cultural.

Indicador: *Número de Actividades de Promoción del Patrimonio e Identidad cultural (NAPPI)*

Formula: $NAPPI = NumeroTotal(Eventos + Tallerer + Concursos + Otros)$

Este indicador esta asociado especificamente a la manifestación cultural clasificada como “ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DEL PATRIMONIO E IDENTIDAD CULTURAL”. De acuerdo a esta condición se obtienen los datos.

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: El número total de actividades es un contador de cada evento, taller, concurso u otro realizado por las universidades, todas condicionadas por la manifestación artística y cultural anteriormente mencionada.

Perspectiva Financiera

- ✚ Incentivar la captación de recursos externos a la universidad, como lo son los proyectos a fondos públicos, etc.

Indicador: *Índice de Aporte Financiero Externo Museos (IAFEM)*

Formula: $IAFEM = \text{SumaTotalDelAporteFinancieroExterno}$

Este indicador esta asociado específicamente a la manifestación cultural clasificada como "MUSEO". De acuerdo a esta condición se obtienen los datos.

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: El aporte financiero externo es un campo propuesto para la base de datos, en el cual se incluye la suma de todos los auspicios para una actividad. Los aportes de la empresa privada, fondos públicos, entre otros, son considerados en este campo.

- ✚ Optimizar el gasto realizado en los museos universitarios

Indicador: *Relación Gasto Asistentes en Museos (RGAM)*

Formula: $RGAM = \frac{\text{CostoTotalMuseo} - \text{IngresoTotalMuseo}}{\text{SumaTotalDeAsistentesMuseo}}$

Este indicador esta asociado específicamente a la manifestación cultural clasificada como "MUSEO". De acuerdo a esta condición se obtienen los datos.

Meta: Este indicador debe ser menor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: El costo total incluye la suma de los campos *costo de difusión, mantención, operación y personal*. El ingreso total incluye la suma del campo *ingreso y aporte financiero externo*. El campo *ingreso* contiene todas las ganancias por concepto de entradas, en cambio el campo *aporte financiero externo* contiene los aportes de la empresa privada, fondos públicos adjudicados, etc.

✚ Aumentar la eficiencia en la difusión del museo universitario

Indicador: *Eficiencia de la Inversión en Difusión de Museos (EIDM)*

Formula:
$$EIDM = \frac{\text{SumaTotalDelCostoDeDifusionMuseos}}{\text{SumaTotalDeAsistentesAlMuseo}}$$

Este indicador esta asociado específicamente a la manifestación cultural clasificada como "MUSEO". De acuerdo a esta condición se obtienen los datos.

Meta: Este indicador debe ser menor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: El costo de difusión es un campo aparte en la base de datos propuesta.

✚ Optimizar el gasto realizado en actividades relacionadas con la promoción del patrimonio e identidad cultural.

Indicador: *Relación Gasto Asistentes en Actividades dirigidas a la Promoción del Patrimonio e Identidad cultural (RGAPPI)*

$$\text{Formula: } RGAPPI = \frac{\sum^{ActividadN} (\text{CostoTotalActividad} - \text{IngresoTotalActividad})}{\text{SumaTotalDeAsistentesActividad}}$$

Este indicador esta asociado específicamente a la manifestación cultural clasificada como “ACTIVIDADES DE PROMOCIÓN DEL PATRIMONIO E IDENTIDAD CULTURAL”. De acuerdo a esta condición se obtienen los datos.

Meta: Este indicador debe ser menor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: Se entiende por total actividades a la suma de los eventos, talleres, concursos u otros.

Estrategia 5: Fomentar la institucionalidad cultural universitaria.

Perspectiva de la Comunidad

- ✚ Posicionar a la universidad como uno de los buenos realizadores de eventos artísticos y culturales de la región.

Para cuantificar el posicionamiento de la universidad se tomarán dos indicadores, uno para eventos pagados y otro para los gratuitos.

1. Eventos pagados:

Indicador: *Índice de Vinculación de Actividades Pagadas con el Medio (IVAPM)*

Formula:
$$IVAPM = \frac{\text{Suma Total De Asistentes Según Manifestación En La Universidad}}{\text{Numero Total De Asistentes En La Región Según Manifestación}}$$

Este indicador está asociado específicamente al público general pagado, además se clasifica por manifestación artística y cultural. En este indicador No se incluyen Talleres y concursos.

Meta: El este indicador debe ser mayor o igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: La suma total de asistentes a actividades pagadas es obtenida de la base de datos universitaria que se propone en el capítulo siguiente. El total de asistentes según manifestación se obtiene del anuario de Cultura y Tiempo Libre del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, en conjunto con el Instituto Nacional de Estadísticas. En anexo IV se encuentra una tabla con el número total de asistentes según región y manifestación artística y cultural. En los planes de acción se recomiendan pequeños ajustes.

2. Eventos gratuitos:

Indicador: *Índice de Vinculación de Actividades Gratuitas con el Medio (IVAGM)*

Formula:
$$IVAGM = \frac{\text{SumaTotalDeAsistentesSegúnManifestaciónEnLaUniversidad}}{\text{NumeroTotalDeAsistentesEnLa RegiónSegúnManifestación}}$$

Este indicador esta asociado a las actividades con públicos objetivos: *público general gratis, de escasos recursos y universitario*, además se clasifica por manifestación artística y cultural. En este indicador No se incluyen Talleres y Concursos.

Meta: El este indicador debe ser mayor o igual en el 83% de las manifestaciones artísticas y culturales al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: La suma total de asistentes a actividades pagadas es obtenida de la base de datos universitaria que se propone en el capítulo siguiente. El total de asistentes según manifestación se obtiene del anuario de Cultura y Tiempo Libre del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, en conjunto con el Instituto Nacional de Estadísticas. En anexo IV se encuentra una tabla con el número total de asistentes según región y manifestación artística y cultural.

🚩 Mejorar la percepción de los medios en cuanto a las actividades realizadas.

Indicador: *Índice de Percepción del Medio (IPM)*

Formula: *IPM: Número de veces que la universidad aparece en los medios por alguna actividad artística o cultural relacionada con extensión.*

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior. En caso de cumplirse la meta este indicador se contabiliza dos veces,

es decir que tiene doble valor, esto es por tener más importancia ofrecer actividades gratis para el logro de la misión.

Comentario: Esta contabilización se lleva a cabo en la mayoría de las universidades, generalmente existen encargados de esta y otras labores en el área de comunicación.

Perspectiva de la Oferta

✚ Aumentar o mantener la cobertura geográfica de acción de la extensión artística y cultural universitaria.

Indicador: *Índice de Cobertura Geográfica (ICG)*

Formula: *ICG= Número de Comunas donde la universidad realiza actividades*

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: La comuna en donde se realiza la actividad es un campo propuesto en la base de datos. El ICG entonces sería solo la contabilización numérica de comunas.

Perspectiva de los Procesos internos

✚ Aumentar o mantener la infraestructura especializada para realizar actividades artísticas.

Indicador: *Índice de Aumento de Infraestructura (IAI)*

Formula: $IAI = \sum_{Infra1}^{InfraN} AreaDeLaInfraestructura$

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: El área de la infraestructura es un campo propuesto en la base de datos.

✚ Promover el uso de la infraestructura.

Indicador: *Índice de Disponibilidad Infraestructura (IDI)*

Formula: $IDI = \frac{\sum_{Infra1}^{InfraN} \left[\sum_{Actividad1}^{ActividadN} (HoraFinActividad - HoraInicioActividad) \right]}{SumaTotalDeHorasDisponibleInfraestructura}$

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: Los campos *hora fin* y *hora Inicio* son extraídos de las distintas actividades esto condicionando que sea la misma instalación universitaria. Entonces se obtiene la suma total de horas utilizada la infraestructura la cual se divide por el campo *horas semestrales disponible infraestructura*, obtenido de la base de datos que se propone más adelante. El IDI es un porcentaje de utilización de la infraestructura.

✚ Fomentar la asociación interna entre departamentos o áreas universitarias.

Indicador: *Índice de Asociación Entre Departamentos (IAED)*

Formula: *IAED = Número de actividades realizadas asociativamente*

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: En la base de datos propuesta se debe ingresar quien realiza la actividad. En el caso de que se ingrese más de un departamento realizador de la actividad, se considera como asociatividad entre departamentos. Este indicador es un contador.

✚ Fomentar la utilización del sistema de gestión en toda la universidad.

Indicador: *Índice de Utilización Base de Datos (IUBD)*

Formula: *IUBD = Número de registros de todas las actividades ingresadas en la base de datos*

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: El IUBD funciona como contador de todos los registros utilizados

Perspectiva Financiera

- ✚ Incentivar la captación de fondos externos a la universidad, como auspicios, fondos públicos, etc.

Indicador: *Índice de Aporte Financiero Externo (IAFE)*

$$\text{Formula: } IAFE = \frac{\sum_{Actividad1}^{ActividadN} \text{AporteFinancieroExternoActividad}}{\text{TotalGastoUniversitarioEnExtension}}$$

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: El aporte financiero externo es un campo propuesto en la base de datos, cuando se menciona actividad se refiere al aporte financiero externo en talleres, concursos, eventos, exposiciones, museos o otros.

El total gasto universitario en extensión es un resultado de la suma de los siguientes datos:

Talleres, Concursos, Eventos y Exposiciones

- Costo de operación, Costo de difusión y Costo de personal esporádico.

Grupos Vocacional y Profesional

- Costo de operación y Costo de personal grupo.

Museos

- Costo de operación, Costo de personal, Costo de difusión y Costo de mantención.

Infraestructura

- Costo de inversión y Costo de mantención.

Otra Información necesaria

- Gasto en personal de oficina, no incluidos en las actividades anteriormente registradas en otras tablas.
- Otros gastos: Esta es la suma de cualquier otro gasto no evaluado anteriormente en ninguno de los registros ya mencionados

Sobre estos datos se profundizará en la propuesta de base de datos en el capítulo siguiente.

✚ Mantener o aumentar la inversión en la extensión artístico cultural universitaria.

Indicador: *Inversión en Extensión Artístico Cultural Universitaria (IEACU)*

Formula:
$$IEACU = \frac{TotalGastoUniversitarioEnExtensión \times 100}{\left(\frac{Total Presupuesto Universitario Año Anterior}{2} \right)}$$

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: El Gasto total en extensión es equivalente al mencionado en el indicador anterior, es decir es la suma de los mismos campos. El presupuesto total universitario del año anterior se obtiene del último Anuario Estadístico

publicado a la fecha. Se utiliza el presupuesto de la última publicación debido a que el Anuario Estadístico siempre se publica con algún retraso.

Este indicador muestra el porcentaje del presupuesto total universitario invertido por la universidad en extensión.

✚ Mantener u aumentar la inversión en infraestructura.

Indicador: *Inversión en Infraestructura Artístico Cultural (IIAC)*

Formula:

$$IIAC = \sum_{Infra1}^{InfraN} (CostoDeMantencion + CostoDeInversión + AporteFinancieroExternoParaInfra)$$

Meta: Este indicador debe ser mayor o igual al mismo calculado en el periodo anterior.

Comentario: Estos campos se obtendrán de una tabla de datos sobre la infraestructura que está en el capítulo siguiente. También se deben sumar los gastos de la tabla Museo y otra tabla futura que se pueda implementar, que contengan los campos de *costo de mantención infraestructura*, *inversión en infraestructura* y *aporte financiero externo*.

4.1.5 Grafico con indicadores, metas y logros de cada estrategia.

A continuación se presenta una tabla resumen con los indicadores y metas, además de la ponderación general para el logro de cada estrategia.

Tabla N° 32.

APROBACIÓN		INDICADOR		META
ESTRATEGIA 1	Con menos de 12 NO se cumple la estrategia; con 12 zona crítica de cumplimiento; con 13 o 14 se cumple la estrategia.	1	IDPT Índice de Demanda por Taller	$>$ ³² IDPT semestre anterior (s.a.)
		2	IDPC Índice de Demanda por Concurso	$>$ IDPC s.a. ³³
		3	NIPGV Número de Integrantes Promedio Grupos Vocacionales	$>$ NIPGV s.a.
		4	IDPGV Índice de Demanda por Presentación Grupos Vocacionales	\geq ³⁴ en el 83% m.a.c. ³⁵ a IDPGV s.a.
		5	NT Número de Talleres según manifestación	\geq en el 83% m.a.c. a NT s.a.
		6	NC Número de Concursos	\geq NC s.a.
		7	NPGV Número de Presentaciones de los Grupos Vocacionales	\geq en el 83% m.a.c. a NPGV s.a.
		8	IDIT Índice de disponibilidad Infraestructura Talleres	\geq IDIT
		9	NGV Número de Grupos estables Vocacionales	\geq en el 83% m.a.c. a NGV s.a.
		10	RGAPT Relación Gasto Asistentes por Talleres	\leq ³⁶ en el 83% m.a.c. a RGAPT s.a.
		11	RGAC Relación Gasto Participante Concurso	\leq en el 83% m.a.c. a RGAC s.a.
		12	EIDT Eficiencia de la Inversión en Difusión de Talleres	\leq EIDT s.a.
		13	EIDC Eficiencia de la Inversión en Difusión Concursos	\leq EIDC s.a.
		14	RGAGV Relación Gasto Asistente Grupos Vocacionales	\leq en el 83% m.a.c. a RGAGV s.a.

Fuente: elaboración propia.

³² Símbolo matemático que representa: mayor que.

³³ Semestre anterior.

³⁴ Símbolo matemático que representa: mayor igual que.

³⁵ M.a.c. es una abreviación de Manifestación artística y cultural, el indicador se separa en las diecisiete manifestaciones dispuestas.

³⁶ Símbolo matemático que representa: menor igual que.

Tabla N° 33.

APROBACIÓN		INDICADOR		META
ESTRATEGIA 2	Con menos de 10 NO se cumple la estrategia; con 10 zona crítica de cumplimiento; con 11 se cumple la estrategia.	1	IDPE Índice de Demanda por Evento	>= en el 83% m.a.c. a IDPE s.a.
		2	IDPEX Índice de Demanda por Exposición	>= en el 83% m.a.c. a IDPEX s.a.
		3	IDPGP Índice de Demanda Presentación Grupos Profesionales	>= en el 83% m.a.c. a IDPGP s.a.
		4	NE Número de Eventos	> NE s.a.
		5	NEX Número de Exposiciones	>= NEX s.a.
		6	NPGP Número de Presentaciones de los Grupos Profesionales	>= en el 83% m.a.c. a NPGP s.a.
		7	NGP Número de Grupos estables Profesionales	>= en el 83% m.a.c. a NGP s.a.
		8	RGAPE Relación Gasto Asistentes por Eventos	<= en el 83% m.a.c. a RGAPE s.a.
		9	EIDE Eficiencia de la Inversión en Difusión de Eventos	<= EIDE s.a.
		10	EIDEX Eficiencia de la Inversión en Difusión de Exposiciones	<= EIDEX s.a.
		11	RGAGP Relación Gasto Asistentes Grupos Profesionales	<= en el 83% m.a.c. a RGAGP s.a.

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 34.

APROBACIÓN		INDICADOR		META
ESTRATEGIA 3	Con menos de 5 NO se cumple la estrategia; con 5 zona crítica de cumplimiento; con 6 se cumple la estrategia.	1	DT Demanda Total	> DT s.a.
		2	DAGER Demanda por Actividades Grupos de Escasos Recursos	> DAGER s.a.
		3	NTA Número Total de Actividades	>= en el 83% m.a.c. a NTA s.a.
		4	NAGER Número de Actividades dirigidas a Grupos de Escasos Recursos	> NAGER s.a.
		5	PTID Porcentaje Total de Inversión en Difusión	> PTID s.a.
		6	ITAGER Inversión Total en Actividades dirigidas a Grupos de Escasos Recursos	> ITAGER s.a.

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 35.

APROBACIÓN		INDICADOR		META
ESTRATEGIA 4	Con 4 o menos NO se cumple la estrategia; con 5 zona crítica de cumplimiento; con 6 se cumple la estrategia.	1	DMU Demanda al Museo Universitario	>= DMU s.a.
		2	DAPPI Demanda por Actividades de Promoción del Patrimonio e Identidad	>= DAPPI s.a.
		3	NAPPI Número de Actividades de Promoción del Patrimonio e Identidad cultural	>= NAPPI s.a.
		4	IAFEM Índice de Aporte Financiero Externo Museos	>= IAFEM s.a.
		5	RGAM Relación Gasto Asistentes en Museos	<= RGAM s.a.
		6	EIDM Eficiencia de la Inversión en Difusión de Museos	<= EIDM s.a.
		7	RGAPPI Relación Gasto Asistentes en Actividades dirigidas a la Promoción del Patrimonio e Identidad cultural	<= RGAPPI s.a.

Fuente: elaboración propia.

Tabla N° 36.

APROBACIÓN		INDICADOR		META
ESTRATEGIA 5	Con 10 o menos NO se cumple la estrategia; con 10 zona crítica de cumplimiento; con 11 se cumple la estrategia.	1	IVAPM Índice de Vinculación de Actividades Pagadas con el Medio	>= en el 83% m.a.c. a IVAPM s.a.
		2	IVAGM Índice de Vinculación de Actividades Gratuitas con el Medio	>= en el 83% m.a.c. a IVAGM s.a.
		3	IPM Índice de Percepción del Medio	>= IPM s.a.
		4	ICG Índice de Cobertura Geográfica	>= ICG s.a.
		5	IAI Índice de Aumento de Infraestructura	>= IAI s.a.
		6	IDI Índice de Disponibilidad Infraestructura	>= IDI s.a.
		7	IAED Índice de Asociación Entre Departamentos	>= IAED s.a.
		8	IUBD Índice de Utilización Base de Datos	>= IUBD s.a.
		9	IAFE Índice de Aporte Financiero Externo	>= IAFE s.a.
		10	IEACU Inversión en Extensión Artístico Cultural Universitaria	>= IEACU s.a.
		11	IIAC Inversión en Infraestructura Artístico Cultural	>= IIAC s.a.

Fuente: elaboración propia.

El objetivo fundamental del sistema de gestión es dirigir los esfuerzos universitarios de extensión artística y cultural hacia la misión. Esto obviamente sin nombrar otros beneficios y objetivos tangentes que derivan de la utilización del presente sistema, como lo es el registro histórico del quehacer universitario en extensión.

Según lo planteado, mientras se efectúen las estrategias se cumple la misión. Dado el sistema de indicadores se tienen tres posibilidades: *no se cumple la estrategia, se cumple críticamente y se cumple*. Esta ponderación es de acuerdo a cada estrategia como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla N° 37.

ESTRATEGIA	PONDERACIÓN
Estrategia 1	Con menos de 12 NO se cumple la estrategia; con 12 zona crítica de cumplimiento; con 13 o 14 se cumple la estrategia.
Estrategia 2	Con menos de 10 NO se cumple la estrategia; con 10 zona crítica de cumplimiento; con 11 se cumple la estrategia.
Estrategia 3	Con menos de 4 NO se cumple la estrategia; con 5 zona crítica de cumplimiento; con 6 se cumple la estrategia.
Estrategia 4	Con menos de 4 NO se cumple la estrategia; con 5 zona crítica de cumplimiento; con 6 se cumple la estrategia.
Estrategia 5	Con menos de 10 NO se cumple la estrategia; con 10 zona crítica de cumplimiento; con 11 se cumple la estrategia.

Fuente: elaboración propia.

Entonces según el objetivo final que es si se cumple la misión se tienen los siguientes casos: *no se logra, se logra críticamente y se logra la misión*.

Tabla N° 38.

POSIBILIDAD	PONDERACIÓN
NO se logra la misión.	<ul style="list-style-type: none"> • Sino se cumple alguna estrategia. • Si las cinco estrategias se cumplen críticamente.
Se logra Críticamente la misión.	<ul style="list-style-type: none"> • Si cuatro, tres o dos estrategias se cumplen críticamente y una, dos o tres se cumplen, respectivamente.
SI se logra la misión.	<ul style="list-style-type: none"> • Si se cumplen cuatro estrategias y una se cumple críticamente. • Si se cumplen las cinco estrategias.

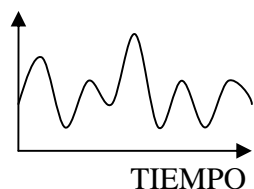
Fuente: elaboración propia.

De esta manera el sistema de gestión confluye al logro de la misión.

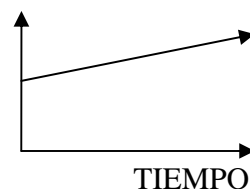
4.1.6 Posibilidades del sistema de gestión.

Como se menciona en los primeros capítulos, no existen datos históricos sobre la extensión de las universidades estatales. Además la gestión siempre ha sido variable, respecto a presupuestos, cambios en la administración o diferencias en el perfil de extensión que se le quiera dar en algún periodo específico. Lo primero que se puede resaltar de este sistema es que no permite el retroceso, es decir la gestión necesariamente debe avanzar en el tiempo respecto de las mejores prácticas para el logro de la misión.

Figura N° 18: Posibilidades del sistema.



Gestión sin sistema.



La gestión con sistema se normaliza y avanza.

Fuente: elaboración propia.

Este sistema de gestión está diseñado para ser implementado sin gran alteración con respecto de lo que se hace actualmente en las universidades estatales. Son puntos pequeños, pero claves los que se deben considerar para un óptimo desempeño según el sistema de gestión. Algunos de estos puntos claves son:

- Tener una **cultura de registro** de todas las actividades y detalles que requiera la base de datos o software.
- Aumentar la participación a en los talleres ofertados
- Aumentar la convocatoria a los concursos.
- Aumentar la participación a en los grupos estables.
- **Aumentar la demanda** de eventos.
- Aumentar **demanda** de grupos de escasos recursos.
- Aumentar actividades dirigidas a grupos de escasos recursos.
- **Aumentar difusión** de todas las actividades en general.
- Aumentar Inversión en actividades dirigidas a grupos de escasos recursos.
- Mantener a lo menos constante todo el flujo de actividades y recursos no mencionados anteriormente.

El resultado de seguir estos puntos claves va a ser el cumplimiento de las estrategias y por ende la misión. Nótese que se repite constantemente la demanda

o participación, según se denomine, en los puntos claves. Además se nombra difusión, punto el cual está absolutamente relacionado con la demanda.

Este sistema es pionero en las universidades estatales y no se tienen antecedentes de alguno similar. Esto atrae responsabilidades y grandes beneficios. Las responsabilidades tienen que ver con el insumo del sistema, esta es la base de datos, la cual debe ser nutrida al momento de generar y concretar actividades. Los beneficios pueden ser muchos:

- Se tiene datos históricos respaldados del amplio prospecto de actividades que ofrecen las universidades.
- Las estadísticas generadas con el sistema permiten ofrecer una visión holística de la gestión y redirigir en cuanto se estime conveniente la gestión de la extensión universitaria.
- Este sistema es un punto de reunión y lenguaje común entre todas las universidades estatales. Esto puede ser beneficioso a la hora de generar actividades asociativas, mejorar la extensión en bloque, negociar alternativas especiales de financiamiento con el CNCA, etc.
- El sistema permite un enlace entre las universidades, las cuales pueden hacer difusión en conjunto. Esto permite mejores herramientas de difusión a bajo costo.

CAPITULO V: Estructuración de una base de datos

“Una base de datos o banco de datos es un conjunto de datos que pertenecen al mismo contexto almacenados sistemáticamente para su posterior uso”. [6] En este sentido, una biblioteca puede considerarse una base de datos compuesta en su mayoría por documentos y textos impresos en papel e indexados para su consulta. En la actualidad, y debido al desarrollo tecnológico de campos como la informática y la electrónica, la mayoría de las bases de datos tienen formato electrónico, que ofrece un amplio rango de soluciones al problema de almacenar datos. Por tal motivo en esta memoria de título aparte de generar la base de datos, se darán las especificaciones básicas que debe tener un software controlador del sistema de gestión.

El proceso de elaboración de las bases para el software y creación de la base de datos se basó en la teoría del Sistema unificado de Modelado o UML.

5.1 Sistema Unificado de Modelado o UML.

“El Lenguaje Unificado de Modelado³⁷ es el lenguaje de modelado de sistemas de software más conocido y utilizado en la actualidad. Aún cuando todavía no es un estándar oficial, está respaldado por el OMG³⁸. Es un lenguaje gráfico para visualizar, especificar, construir y documentar un sistema de software. UML ofrece un estándar para describir un "plano" del sistema (modelo), incluyendo aspectos conceptuales tales como procesos de negocios y funciones del sistema, y aspectos concretos como expresiones de lenguajes de programación, esquemas de bases de datos y componentes de software reutilizables”. [6]

Es importante resaltar que UML es un "lenguaje" para especificar y no para describir métodos o procesos. Se utiliza para definir un sistema de software, para detallar los artefactos en el sistema y para documentar y construir. En otras

³⁷ UML, por sus siglas en inglés, *Unified Modeling Language*.

³⁸ Object Management Group.

palabras, es el lenguaje en el que está descrito el modelo. Se puede aplicar en una gran variedad de formas para dar soporte a una metodología de desarrollo de software, pero no especifica en sí mismo qué metodología o proceso usar.

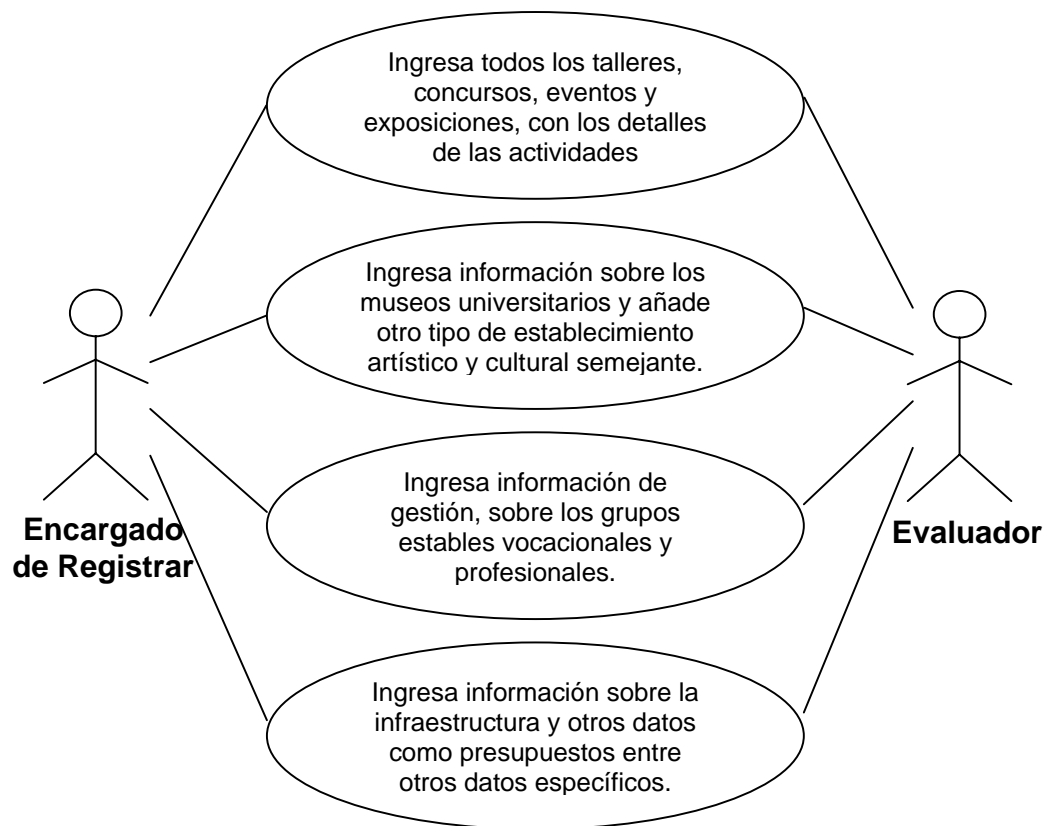
5.1.1 Diagrama de casos de uso

En el Lenguaje de Modelado Unificado, un diagrama de casos de uso es una especie de diagrama de comportamiento.

El Lenguaje de Modelado Unificado define una notación gráfica para representar casos de uso llamada *modelo de casos de uso*. El estándar de UML define una notación gráfica para realizar diagramas de casos de uso, pero no el formato para describir casos de uso. Mucha gente sufre la equivocación pensando que un caso de uso es una notación gráfica (o es su descripción). Mientras la notación gráfica y las descripciones son importantes, ellas son documentación de un caso de uso, un propósito para el que el actor puede usar el sistema.

En los diagramas de casos de uso los muñecos son los actores y las pelotas son los documentos de casos de uso. Así que se grafica un muñeco por actor y una pelota por cada caso de uso (use case) y se enlaza con líneas cuando haya una relación entre ellos.

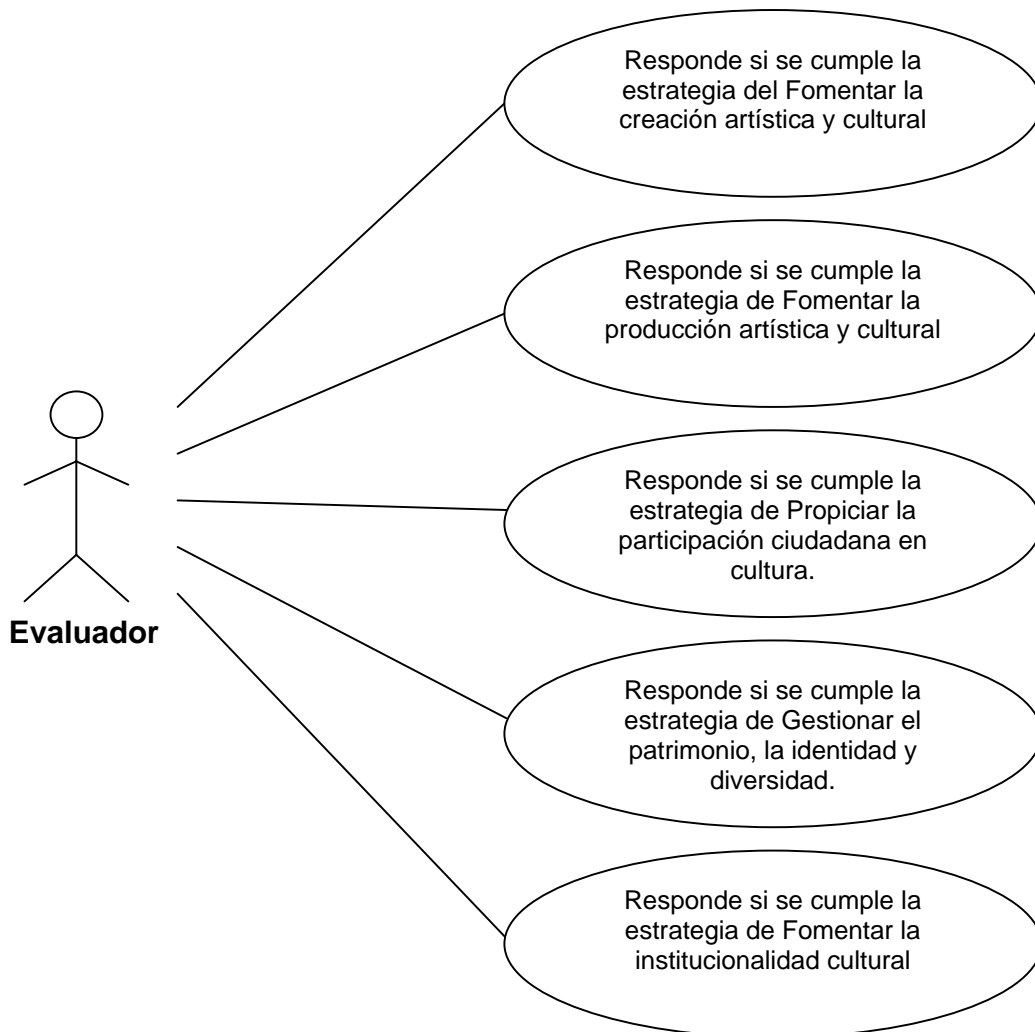
Figura N° 19.



Fuente: elaboración propia.

Existe un actor que debe registrar los datos necesarios que alimentan el sistema de gestión. El evaluador en este caso es el software que calcula los indicadores propuestos en el sistema de gestión.

Figura N° 20.



Fuente: elaboración propia.

El software evaluador es quien responde por cada una de las metas de los indicadores que verifican el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En la medida que se cometan o no los objetivos estratégicos según la ponderación del sistema de gestión, el evaluador da la respuesta final sobre el cumplimiento de las cinco estrategias. Si se efectúan las cinco estrategias entonces se cumple la misión, de esta forma el evaluador entrega la última respuesta del sistema de gestión. También el evaluador debe ser capaz de ofrecer seguimiento a las múltiples evaluaciones del Cuadro de Mando Integral.

5.2 Campos necesarios en la base de datos.

Los campos son los distintos tipos de datos que componen la tabla, por ejemplo: nombre, apellido, domicilio. La definición de un campo requiere: el nombre del campo, el tipo de campo, el ancho del campo, etc.

5.2.1 Talleres y concursos universitarios.

En este caso los talleres y concursos ambos son actividades relacionadas con la creación artística, por ende presentan campos similares, solo que con distinta interpretación. Es decir que ambos pueden estar en una misma base de datos de modo que si en el futuro llegara a existir una nueva actividad relacionada se pueda agregar a las ya antes mencionadas.

- Esta base de datos debe tener un campo donde se seleccione si es taller o concurso. También debe poseer la posibilidad de agregar una nueva actividad de creación en el futuro.

Las interpretaciones de los siguientes campos para cada base de datos es la siguiente.

Talleres Universitarios

Para ingresar datos relacionados con los talleres realizados en las universidades se debe tener en consideración los siguientes campos:

Los siguientes campos deben ser registrados antes de comenzar el taller, estos se compartirán y difundirán como promoción en una página web asociada a las universidades estatales, entre otros posibles usos.

- Universidad: Las dieciséis universidades estatales deben ser seleccionadas de una lista preestablecida.
- Nombre: Este campo debe contener el nombre principal del taller a realizar.
- Descripción: Este campo contiene una reseña publicable sobre el taller a realizar.
- Fecha de inicio y fecha de fin del taller.
- Horario de inicio y hora fin según día de la semana.
- Días de la semana: Este campo registra que días de la semana se realizará el taller. Pueden ser uno o más días. Ejemplo: lunes y jueves; lunes, miércoles y viernes; sábado.
- Lugar: Debe contener la locación e instalación donde se realizará el taller. Esta infraestructura debe ser seleccionada de una lista donde esta el *nombre de la infraestructura y dirección*.
- Comuna: La comuna donde se realiza el taller se debe seleccionar de una lista. Este campo puede estar asociado a la infraestructura, pero se necesita saber la comuna como un campo aparte.

Los siguientes campos se agregan durante o al finalizar el taller.

- Tipo de público objetivo: El público al cual esta dirigido el taller puede ser *público general gratis, general pagado, de escasos recursos y universitario*. Este dato se debe seleccionar de una lista preestablecida.
- Manifestación artística: Debe ser seleccionada de una lista.
- Número de Participantes: Es el número de personas que asiste a los talleres.
- Ingreso: Este campo contiene la suma de todos los ingresos por concepto de matrícula, mensualidad o cualquier otro costo para los asistentes.
- Aporte financiero externo: Es el campo que contiene la suma de los auspicios o cualquier otro aporte de una organización externa a la universidad o participantes del taller.

- Costo de operación: Va a corresponder a la suma de todo el gasto en herramientas técnicas, materiales y otros costos, que no estén contemplados en el costo de difusión y el de personal, para el desarrollo del taller.
- Costo de difusión: Corresponde a todo lo invertido en publicidad para el taller.
- Costo de personal esporádico: Es el gasto que se realiza al contratar un docente u cualquier persona que sea necesaria para realizar el taller.

Otros campos:

- Código de registro del taller: Este es un dígito único para cada actividad realizada.

Si se realiza una presentación, exposición u otro, final del taller se debe ingresar como evento, en otra base de datos.

Concursos Universitarios

Los concursos deben contar con los siguientes campos:

Datos que se deben ingresar antes de lanzado en concurso, estos se compartirán y difundirán como promoción en una página web asociada a las universidades estatales, entre otros usos.

- Universidad: Las dieciséis universidades estatales deben ser seleccionadas de una lista preestablecida.
- Nombre: Este campo debe contener el nombre principal del concurso a realizar.
- Descripción: Este campo contiene una reseña publicable sobre el concurso a realizar.

- Fecha de inicio del concurso y fecha de término.
- Días de la semana: Días en que se reciben a los participantes. Pueden ser uno o más días. Ejemplo: lunes y jueves; lunes, miércoles y viernes; sábado.
- Horario de inicio y hora fin según día de la semana de recepción de participantes.
- Lugar: Debe contener la instalación donde se recibirán los trabajos participantes del concurso. Esta instalación debe ser seleccionada de una lista donde esta el *nombre de la infraestructura y dirección*.
- Comuna: La comuna donde se realiza el concurso se debe seleccionar de una lista. Este campo puede estar asociado a la infraestructura, pero se necesita saber la comuna como un campo aparte. Puede ser más de una comuna el alcance del concurso.

Los siguientes campos se agregan durante o al finalizar el concurso.

- Tipo de público objetivo: El público al cual esta dirigido el concurso puede ser *público general gratis, general pagado, de escasos recursos y universitario*. Este dato se debe seleccionar de una lista preestablecida.
- Manifestación artística: Debe ser seleccionada de una lista.
- Número de Participantes: Es la suma total de participantes en el concurso.
- Ingreso: Este campo contiene la suma de todos los ingresos por concepto inscripción, derecho a participar o cualquier otro costo para los participantes.
- Aporte financiero externo: Es el campo que contiene la suma de los auspicios o cualquier otro aporte de alguna organización externa a la universidad o participantes del concurso.
- Costo de operación: Va a corresponder a la suma de todo el gasto en herramientas técnicas, materiales y otros costos, que no estén contemplados en el costo de difusión y el de personal, para el desarrollo del concurso.
- Costo de difusión: Corresponde a todo lo invertido en publicidad para el concurso.

- Costo de personal esporádica: Es el gasto que se realiza al contratar un docente u cualquier persona que sea necesaria para realizar el concurso.

Otros campos:

- Código de registro del concurso: Este es un dígito único para cada actividad realizada.

5.2.2 Eventos y exposiciones.

Eventos

Un evento es una actividad social como una presentación musical, un festival de teatro, ciclos de cine, lanzamientos de libros, cátedras, entre muchas otras posibilidades. En este caso los eventos están acotados a las manifestaciones artísticas existentes en la base de datos, no obstante se pueden agregar más de estas con el tiempo.

Antes de proceder a analizar los campos que debe tener la base de datos se debe mencionar que en el caso que se haga un evento de dos o más días, se podrá en la base de datos como 2 o más eventos, según sea el recambio de público. En el caso de que el evento sea en la mañana y en la tarde y existen dos públicos distintos, entonces se deben considerar dos eventos separados.

Los siguientes campos deben ser registrados antes de comenzar el evento, estos se compartirán y difundirán como promoción en una página web asociada a las universidades estatales, entre otros posibles usos.

- Universidad: Las dieciséis universidades estatales deben ser seleccionadas de una lista preestablecida.

- Nombre del evento: Este campo debe contener el nombre principal del evento a realizar.
- Descripción: Este campo contiene una reseña publicable sobre el evento a realizar.
- Fecha del evento.
- Horario de inicio y hora fin del evento.
- Lugar: Debe contener la locación e instalación donde se realizará el evento. Esta infraestructura debe ser seleccionada de una lista donde esta el *nombre de la infraestructura y dirección*.
- Comuna: La comuna donde se realiza el evento se debe seleccionar de una lista. Este campo puede estar asociado a la infraestructura, pero se necesita saber la comuna como un campo aparte.

Los siguientes campos se agregan durante o al finalizar el evento.

- Tipo de público objetivo: El público al cual esta dirigido el evento puede ser *público general gratis, general pagado, de escasos recursos y universitario*. Este dato se debe seleccionar de una lista preestablecida.
- Manifestación artística: Debe ser seleccionada de una lista.
- Grupo estable o Vocacional: Si participa alguno de estos grupos se deben seleccionar de una lista.
- Número de asistentes al evento.
- Ingreso: Este campo contiene la suma de todos los ingresos por concepto de entrada o cualquier otro costo para los asistentes.
- Aporte financiero externo: Es el campo que contiene la suma de los auspicios o cualquier otro aporte de una organización externa a la universidad.
- Costo de operación: Va a corresponder a la suma de todo el gasto en herramientas técnicas, materiales y otros costos, que no estén contemplados en el costo de difusión y el de personal, para el desarrollo del evento.

- Costo de difusión: Corresponde a todo lo invertido en la promoción y captación de audiencias para el evento.
- Costo de personal esporádico: Es la suma del gasto que se realiza pagando horas extras a funcionarios y cualquier otro costo relacionado.

Otros campos:

- Código de registro del evento: Este es un dígito único para cada actividad realizada.

Exposiciones

Los siguientes campos deben ser registrados antes de comenzar la exposición, estos se compartirán y difundirán como promoción en una página web asociada a las universidades estatales, entre otros posibles usos.

- Universidad: Las dieciséis universidades estatales deben ser seleccionadas de una lista preestablecida.
- Nombre de la exposición: Este campo debe contener el nombre de la exposición.
- Descripción: Este campo contiene una reseña publicable sobre la obra, autor, etc.
- Fecha de inicio y termino de la exposición.
- Días de la Semana: Son los días que se puede visitar la galería, pueden ser mas de dos días o un rango, por ejemplo de lunes a viernes.
- Horario de inicio y hora fin de la galería.
- Lugar: Debe contener la locación e instalación donde se realizará la exposición. Esta infraestructura debe ser seleccionada de una lista donde esta el *nombre de la infraestructura y dirección*.

- Comuna: La comuna donde se realiza la exposición debe ser seleccionada de una lista. Este campo puede estar asociado a la infraestructura, pero se necesita saber la comuna como un campo aparte.

Los siguientes campos se agregan durante o al finalizar el evento.

- Tipo de público objetivo: El público al cual esta dirigida la exposición puede ser *público general gratis, general pagado, de escasos recursos y universitario*. Este dato se debe seleccionar de una lista preestablecida.
- Manifestación artística: Debe ser seleccionada de una lista.
- Grupo estable o vocacional: Si participa alguno de estos grupos se deben seleccionar de una lista. En algunas universidades existen agrupaciones relacionadas con las artes visuales.
- Número de asistentes a la exposición.
- Ingreso: Este campo contiene la suma de todos los ingresos por concepto de entrada o cualquier otro costo para los asistentes.
- Aporte financiero externo: Es el campo que contiene la suma de los auspicios o cualquier otro aporte de una organización externa a la universidad, para realizar esta exposición.
- Costo de operación: Va a corresponder a la suma de todo el gasto en herramientas técnicas, materiales y otros costos, que no estén contemplados en el costo de difusión y el de personal, para el desarrollo de la exposición.
- Costo de difusión: Corresponde a todo lo invertido en la promoción y captación de audiencias para la exposición.
- Costo de personal esporádico: Es la suma del gasto que se realiza pagando horas extras a funcionarios y cualquier otro costo relacionado.

Otros campos:

- Código de registro de la exposición: Este es un dígito único para cada actividad realizada.

5.2.3 Grupos Vocacionales y Profesionales.

Los campos para los dos grupos son los mismos, es la interpretación la que cambia levemente.

Grupo Vocacional

Estos primeros campos pueden ser compartidos en una página web, para fomentar los intercambios culturales entre distintas universidades.

- Tipo de Grupo: Si es un grupo vocacional o grupo profesional.
- Universidad: Las dieciséis universidades estatales deben ser seleccionadas de una lista preestablecida.
- Nombre del grupo vocacional.
- Descripción: Este campo contiene una reseña publicable sobre el grupo.
- Numero de integrantes del grupo: En el caso de los grupos vocacionales son los alumnos más los monitores que participen. Para los grupos profesionales es todo el personal contratado para la función.
- Manifestación artística: Se debe seleccionar de una lista, y puede ser más de una.

Los siguientes campos son para la gestión interna de cada universidad, es decir no se comparten.

- Ingreso: Este campo contiene la suma de todos los ingresos por concepto de cobro por presentaciones externas a la universidad u otros ingresos.

- Aporte financiero externo: Es el campo que contiene la suma de los auspicios o cualquier otro aporte de una organización externa a la universidad, que financie parte del grupo.
- Costo de operación: Va a corresponder a la suma de todo el gasto en herramientas técnicas, materiales, traslados y otros costos, que no este contemplado en el costo de personal.
- Costo de personal grupo: Es la suma del gasto que se realiza pagando profesores, ayudantes o monitores en el caso de los grupos vocacionales y en el caso de los grupos profesionales, para el pago de sueldos de los integrantes del grupo u otros que aporten al desarrollo artístico.

Otros campos:

- Código del grupo

5.2.4 Museos.

Estos primeros campos pueden ser compartidos en una página web, para fomentar los intercambios culturales entre distintas universidades, además en el futuro se pueden agregar otros centros universitarios de similares condiciones.

- Universidad: Las dieciséis universidades estatales deben ser seleccionadas de una lista preestablecida.
- Nombre del museo.
- Descripción: Este campo contiene una reseña publicable sobre el museo.
- Ubicación del museo.
- Comuna.

Los siguientes campos son para la gestión interna de cada universidad, es decir no se comparten.

- Manifestación artística y cultural: Se debe seleccionar de una lista, y puede ser más de una.
- Numero de Asistentes semestrales.
- Área disponible de infraestructura: Son los metros cuadrados que se utilizan para la labor cultural.
- Ingreso: Este campo contiene la suma de todos los ingresos por arriendos u otros ingresos relacionados.
- Aporte financiero externo: Es el campo que contiene la suma de los auspicios o cualquier otro aporte de una organización externa a la universidad, que financie parte del museo.
- Costo de operación: Va a corresponder a la suma de todo el gasto en oficina, administrativo y otros costos, que no este contemplado en el costo de personal, difusión y mantención.
- Costo de personal: Es la suma del gasto que se realiza pagando profesores, ayudantes o monitores en el caso de los grupos vocacionales y en el caso de los grupos profesionales, para el pago de sueldos de los integrantes del grupo u otros que aporten al desarrollo artístico.
- Costo de difusión: Es la suma de todo el gasto asociado a la publicidad del museo.
- Costo de mantención: Este es la suma de todo lo gastado en mantener la infraestructura y el contenido de esta.

Otros campos:

- Código del museo.

5.2.5 Infraestructura.

La información de estos campos es solo para la gestión interna, solo se publican indirectamente algunos campos, como la ubicación u otros, cuando son llamados por otras tablas. Se deben agregar todas las instalaciones artísticas y culturales nuevas, cuando sea el caso.

- Universidad: Las dieciséis universidades estatales deben ser seleccionadas de una lista preestablecida.
- Nombre de la infraestructura.
- Descripción: Es una pequeña reseña sobre la instalación, no es obligatorio.
- Ubicación: Calle y número.
- Comuna.
- Fecha de inauguración: Se completa este campo si es una infraestructura nueva.
- Manifestación artística y cultural: Se debe seleccionar de una lista, y puede ser más de una.
- Tipo de infraestructura: Es una lista creciente de campos en los cuales están los *Talleres*, *Salón de Eventos*, *Sala de Exposiciones*, *sala*, *Teatro*, *Cine* y otros que se puedan adjuntar conforme la universidad así lo requiera.
- Área de la infraestructura: Son los metros cuadrados que se utilizan para la labor cultural.
- Ingreso: Este campo contiene la suma de todos los ingresos por cobro de entradas u otros ingresos.
- Aporte financiero externo: En el caso que sea una instalación nueva, este sería el aporte financiero externo a la inversión en infraestructura, por ejemplo el financiamiento en parte o totalmente por un fondo público u otro de similares características.
- Costo de inversión: Si es una instalación nueva, este es la inversión realizada por la universidad para la construcción de esta.

- Costo de mantención: Este es la suma de todo lo gastado en mantener la infraestructura y el contenido de esta.

Otros campos:

- Código de la infraestructura.

5.2.6 Manifestación artística y cultural.

Este es un listado con las manifestaciones artísticas y culturales comúnmente utilizadas en las universidades. Este campo puede ir creciendo, esto es si todas las universidades estatales así lo disponen, es decir debe ser igual para todas las universidades estatales.

- Actividades de Promoción del patrimonio cultural.
- Artes Literarias.
- Artes Visuales.
- Ballet.
- Cine.
- Circo.
- Danza Moderna o Contemporánea.
- Danza regional y/o Folclórica.
- Museo.
- Música Docta.
- Ópera.
- Música Folclórica.
- Música Popular.
- Publicación de Libros.
- Teatro Infantil.
- Teatro público general.
- Otros.

5.2.7 Otra información necesaria para el sistema de gestión.

Existen datos no clasificados anteriormente, que también son necesarios para el sistema de gestión.

- Número de veces que la universidad aparece en los medios por alguna actividad artística y cultural de extensión. Este campo es un contador.
- Número de habitantes de la comuna en cuestión. Este dato viene de una tabla con datos estadísticos del INE³⁹.
- Tabla estadística con la participación regional en actividades artísticas y culturales. Este dato proviene de las encuestas de cultura y tiempo libre del INE y el CNCA
- Presupuesto total para la extensión artístico cultural universitaria. Este dato es acotado solo para el presupuesto asociado a las actividades que contempla este proyecto, anteriormente tratadas.
- Gasto en personal de oficina, no incluidos en las actividades anteriormente registradas en otras tablas.
- Otros gastos: Esta es la suma de cualquier otro gasto no evaluado anteriormente en ninguno de los registros ya mencionados.

5.3 Diccionario de datos.

Un diccionario de datos es un conjunto de metadatos que contiene las características lógicas de los datos que se van a utilizar en el sistema que se programa, incluyendo nombre, descripción, alias, contenido y organización.

³⁹ Instituto nacional de estadísticas.

Tabla Nº 39: Talleres, concursos y exposiciones.

Campo	Descripción	Tipo	Largo	Nulos	Clave	Integridad	Dominio
Cod_tce	Código	Integer	p.d. ⁴⁰	No	PK	p.d.	Números
Univ	Nombre de la Universidad	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
T_c_e	Especifica si es taller, concurso o exposición	Varchar	p.d.	No		p.d.	Letras
Nom_tce	Nombre del taller, concurso o exposición.	Varchar	p.d.	No		p.d.	Letras
Area	Área encargada de la actividad	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Des_tce	Descripción taller, concurso o exposición.	Varchar	p.d.	No		p.d.	Letras
Fch_Ini_tce	Fecha de inicio taller, concurso o exposición.	Date	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Fch_ter_tce	Fecha de finalización del concurso	Date	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Dia_sem_tce	Días de la Semana	Date	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Hr_ini_tce	Hora de inicio	Time	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Hr_ter_tce	Hora de término	Time	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Infra	Lugar donde se realiza la actividad	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras

⁴⁰ Por Definir: esta columna debe ser definida por el programador.

Típ_Pub	Público Objetivo	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Manif	Manifestación artística o cultural	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Asis_tce	Numero de Asistentes o participantes	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Ingr_tce	Ingreso	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
A_ext_tce	Aporte Financiero Externo	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cop_tce	Costo de operación	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cdif_tce	Costo de difusión	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cper_tce	Costo de personal esporádico	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico

Tabla Nº 40: Eventos.

Campo	Descripción	Tipo	Largo	Nulos	Clave	Integridad	Dominio
Cod_ev	Código	Integer	p.d.	No	PK	p.d.	Números
Univ	Nombre de la Universidad	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Nom_ev	Nombre del evento	Varchar	p.d.	No	PK	p.d.	Letras
Area	Área encargada de la actividad	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Des_ev	Descripción del evento	Varchar	p.d.	No		p.d.	Letras
Fech_ev	Fecha del evento	Date	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Hr_ini_ev	Hora de inicio	Time	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Hr_ter_ev	Hora de término del evento	Time	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Infra	Lugar donde se realiza la actividad	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Típ_Pub	Público Objetivo	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Manif	Manifestación artística o cultural	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Grp_grv	Grupo estable o Vocacional	Varchar	p.d.	Si	FK	p.d.	Letras
Asis_toc	Numero de Asistentes	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Ingr_ev	Ingreso	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
A_ext_ev	Aporte Financiero Externo	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico

Cop_ev	Costo de operación	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cdif_ev	Costo de difusión	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cper_ev	Costo de personal esporádico	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico

Tabla Nº 41: Grupos vocacionales y profesionales.

Campo	Descripción	Tipo	Largo	Nulos	Clave	Integridad	Dominio
Cod_gvp	Código	Integer	p.d.	No	PK	p.d.	Números
Univ	Nombre de la Universidad	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Gr_v_p	Especifica si grupo vocacional o profesional	Varchar	p.d.	No		p.d.	Letras
Area	Área encargada de la actividad	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Nom_gvp	Nombre del grupo	Varchar	p.d.	No		p.d.	Letras
Des_gvp	Descripción del grupo	Varchar	p.d.	No		p.d.	Letras
Manif	Manifestación artística o cultural	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Num_grp	Numero de integrantes	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Ingr_gvp	Ingreso	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
A_ext_gvp	Aporte Financiero Externo	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cop_gvp	Costo de operación	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cper_gvp	Costo de personal	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico

Tabla Nº 42: Museos.

Campo	Descripción	Tipo	Largo	Nulos	Clave	Integridad	Dominio
Cod_m	Código	Integer	p.d.	No	PK	p.d.	Números
Univ	Nombre de la Universidad	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Area	Área encargada de la actividad	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Nom_m	Nombre del museo	Varchar	p.d.	No		p.d.	Letras
Des_m	Descripción	Varchar	p.d.	No		p.d.	Letras
Ub_m	Ubicación del museo	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Manif	Manifestación artística o cultural	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Asis_m	Numero de Asistentes semestrales	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Area_m	Área disponible de infraestructura	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Ingr_m	Ingreso	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
A_ext_m	Aporte Financiero Externo	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cop_m	Costo de operación	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cdif_m	Costo de difusión	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cper_m	Costo de personal	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cman_m	Costo de mantención	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico

Tabla Nº 43: Infraestructura.

Campo	Descripción	Tipo	Largo	Nulos	Clave	Integridad	Dominio
Cod_infra	Código	Integer	p.d.	No	PK	p.d.	Números
Univ	Nombre de la Universidad	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Area	Área encargada de la actividad	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Infra	Nombre de la infraestructura	Varchar	p.d.	No	PK	p.d.	Letras
Des_infra	Descripción	Varchar	p.d.	No		p.d.	Letras
Ub_infra	Ubicación	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Manif	Manifestación artística o cultural	Varchar	p.d.	No	FK	p.d.	Letras
Fch_inau	Fecha de inauguración	Date	p.d.	Si		p.d.	Alfanumérico
Tip_infra	Tipo de Infraestructura	Varchar	p.d.			p.d.	Letras
Area_infra	Área disponible de infraestructura	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Ingr_infra	Ingreso	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
A_ext_infra	Aporte Financiero Externo	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cinv_infra	Costo de inversión	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico
Cman_infra	Costo de mantención	Varchar	p.d.	No		p.d.	Alfanumérico

Otros datos:

- Universidades: UTA, UNAP, UANTOF, UDA, ULS, UV, UPLA, USACH, UCHILE, UMCE, UTEM, UTALCA, UBIOBIO, UFRO, ULAGOS Y UMAG.
- Área: es el departamento encargado de gestionar las actividades. Estos se van añadiendo según y después se seleccionan de una lista. Puede existir más de un área en cada campo.
- Manifestaciones artísticas y culturales: *Actividades de Promoción del patrimonio cultural, Artes Literarias, Artes Visuales, Ballet, Cine, Circo, Danza Moderna o Contemporánea, Danza regional y/o Folclórica, Museo, Música Docta, Ópera, Música Folclórica, Música Popular, Publicación de Libros, Teatro Infantil, Teatro público general y Otros.*
- Público objetivo: *público general gratis, general pagado, de escasos recursos y universitario.*
- Comunas y número de habitantes.
- Número de veces que la universidad aparece en los medios
- Tabla estadística con la participación regional en actividades artísticas y culturales.
- Presupuesto total para la extensión artístico cultural universitaria.
- Gasto en personal de oficina.
- Otros gastos.

5.4 Otras especificaciones para el software.

Como se especifico anteriormente, existen campos que se ingresan al momento de la difusión, y es en ese instante donde el software debe tener la facultad de entregar información publicable en una pagina web con toda la información de todas las universidades y sus panoramas de extensión.

Además este software debe entregar gráficos con la evolución en el tiempo de cualquiera de los indicadores que son parte del cuadro de mando integral.

El software debe entregar informes contables para la administración interna universitaria. Estos informes deben ser de un formato establecido por las universidades estatales.

El sistema debe ser abierto, es decir debe ser capaz de modificarse en el tiempo, por ejemplo agregar nuevas manifestaciones, cambiar estrategias, objetivos estratégicos e indicadores, etc.

Otras consideraciones para la cotización del software:

- **Multiusuario:** Existe a lo menos de un usuario por universidad, son dieciséis en total, más un usuario en el Consorcio de Universidades Estatales. Este programa no necesariamente debe estar en red, pero los datos deben ser fácil de juntar, para así llegar a una base de datos que sea la suma de todas.
- El precio debe incluir las licencias y en caso de haber alternativas, especificar los detalles.
- El programa debe tener una garantía de seis meses a lo menos. Establecer las cosas que cubre esta garantía.
- El programa de demostración, en el caso que sea necesario, debe estar completo, sin ninguna opción deshabilitada y que muestren todo lo que se quiera ver.

- Establecer formas de pago y que se hace en el caso que el software no cumpla las especificaciones acordadas.
- La empresa debe establecer cuanto se demorará en entregar el software.
- Se debe incluir un manual de uso de no más de 20 páginas.

CAPITULO VI: Planes de acción para la implementación y conclusiones

Los planes de acción son una herramienta fundamental para la óptima implementación del sistema de gestión. El diseño de los planes de acción se siguió en base a la teoría del proceso de cambio de Kurt Lewin.

Según Lewin, todo comportamiento o situación es resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y las fuerzas restrictivas. Básicamente la idea que propone Lewin es descongelar valores antiguos, cambiar, para luego recongelar estos nuevos valores y hacer permanente el cambio.

Descongelamiento

Este paso comprende el hecho de crear conciencia de la necesidad de cambiar y de eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio. Al iniciar el proceso de cambio la organización se encuentra en equilibrio. Esta primera etapa consistirá por tanto en hacer tan evidente la necesidad del cambio que todos los integrantes del grupo lo acepten. Esta etapa es necesaria para superar la resistencia de las personas que dificultan el cambio y esto se podrá lograr de tres maneras: reforzando las fuerzas que favorecen el cambio, debilitando las que lo dificultan, o combinando las dos formas anteriores.

Cambio o Movimiento

Consiste en alterar la situación de la organización. En esta etapa se fomentarán nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen. Entre las actividades que habrá que llevar a cabo para lograr que esta etapa se desarrolle de la manera más efectiva están las siguientes: plantear retos atractivos que inicien a los afectados a moverse; formarles y entrenarles en las nuevas habilidades requeridas y desarrollar mecanismos de retroalimentación que permitan un seguimiento sobre la marcha del proceso de implementación.

Recongelamiento

Aquí se debe estabilizar a la organización después de que se ha operado el cambio. Convertir en regla general el nuevo patrón de comportamiento para que pueda arraigarse en los individuos y la nueva situación sea permanente.

4.1 Planes de acción para la primera etapa (descongelamiento).

La etapa de descongelamiento ya ha comenzado a partir de la recolección de datos en las universidades del espacio muestral, en esta instancia se generó un gran interés por algunos planteamientos de este proyecto, asimismo se conversó el tema, se plantearon inquietudes y posibilidades.

Planes de acción

1. Publicación de esta memoria.

Los resultados del presente proyecto deben estar al alcance de todos los funcionarios de los distintos departamentos que realiza extensión en las universidades estatales. Esto se puede hacer publicando un archivo para bajar PDF en la página del CUECH. Además se debe entregar este documento impreso a cada director de extensión. Los resultados se deben comentar y divulgar a todos los funcionarios de la extensión.

Tabla Nº 44: Costo de publicación.

Ediciones	Costo
100 ediciones para las universidades estatales ⁴¹ .	1.785.000

Fuente: CUECH.

⁴¹ Cotización realizada por el CUECH, IVA incluido.

2. Envío de informativo.

Se debe enviar a cada rector, además de los directores de extensión y funcionarios, un resumen de las propuestas de este proyecto. Esta sinopsis puede ser vía correo electrónico o por carta con remitente del CUECH. El documento debe explicar los beneficios y la nueva información que se debe emplear como insumo para el sistema de gestión.

3. Reunión de directores de extensión.

En la reunión anual de directores de extensión se deberán revisar los siguientes puntos:

- Misión de la extensión universitaria: Existe una misión que puede servir de modelo para generar una común entre todas las universidades estatales. En el capítulo IV se encuentran los componentes misionales y la comparación con la misión del CNCA.
- Objetivos estratégicos e indicadores.
- Definir requerimientos especiales que debe tener el software que trabajara con la base de datos. Para esto se deben considerar los informes que se desean, con formato incluido. Se diseñará estética que tendría el software y cualquier otro requerimiento especial no incluido anteriormente.
- Redactar un documento en donde se resalte la importancia de la extensión artística y cultural universitaria. Este documento tiene por objetivo ser enviado por correo electrónico a todos los funcionarios universitarios para crear conciencia sobre la verdadera y fundamental importancia que tiene la extensión de las universidades estatales chilenas. Se espera como resultado un resaltar el valor e imagen de la extensión.

4. Elaboración de software.

Con todos los requerimientos, gráficos y especificaciones dispuestas en este proyecto y derivadas de la reunión de directores de extensión, se debe encargar la elaboración del software controlador a alguna empresa o consultor especializado.

El costo aproximado⁴² será de 300 UF.

6.1.1 Plan de acción, impacto, duración etapa de descongelamiento.

Tabla N° 45: Descongelamiento.

Plan de acción	Impacto	Duración plan
1. Publicación de esta memoria.	Crea un clima de discusión y competencias apropiado para la implementación de este proyecto.	Un mes.
2. Envío de informativo.	Se potencian las características positivas del proyecto y creando un clima de cambio positivo para la implementación.	Una semana.
3. Reunión de directores de extensión.	<ul style="list-style-type: none">- Reafirma las bases del proyecto.- Potencia positivamente el software del sistema de gestión, puesto que estaría aprobado en detalle por la mayoría de los directores de extensión.- El documento informativo impacta positivamente en la imagen que se tiene de la extensión actualmente, ver diagrama de fuerzas en capítulo III.	Una semana.
4. Elaboración de software.	<ul style="list-style-type: none">- Se crea la herramienta más adecuada para la realidad de las universidades.- La universidad innova y fomenta positivamente la cultura.	Tres meses, más seis de garantía.

Fuente: Elaboración propia.

⁴² Cotización realizada a SEGIC con los requerimientos del capítulo V.

6.2 Planes de acción para una segunda etapa (cambio).

Planes de acción

1. Definir un coordinador del proyecto en el CUECH.

Se debe nombrar a algún funcionario del CUECH o en su defecto contratar una persona que sea nexo entre las universidades y los elaboradores del software. Esta persona debe ser un especialista del software, sus funciones serán: resolver las dudas de los encargados de ingresar datos, ajustar el programa a los nuevos requerimientos que deriven de la implementación, todo esto en el periodo de garantía del software. Se estima que una garantía de seis meses es lo óptimo para la mejor adaptación del programa a la realidad universitaria.

El coordinado del proyecto será el director del CUECH.

2. Definir grupo encargado del cambio.

Se debe crear un grupo de personas encargados del sistema de gestión. Este grupo debe contar a lo menos a una persona por departamento que realice extensión artística y cultural. La función de este grupo es difundir los beneficios y posibilidades de este sistema, además ejercen la labor fundamental de velar por el registro de las actividades de su área en la base de datos. Asimismo el equipo debe participar activamente en el mejoramiento continuo del sistema de gestión, retroalimentando con nuevas propuestas. El director de este grupo debe ser la máxima autoridad de extensión u otra persona con un liderazgo validado entre los funcionarios. Este director debe coordinar reuniones de avance y hacer seguimiento, vigilando el óptimo funcionamiento del sistema. A lo menos se deben coordinar dos reuniones mensuales e idealmente una

semanal. Este grupo debe estar coordinado con el CUECH, quien responderá dudas acerca del sistema o será de nexo para las mejoras del programa.

Esta instancia también puede ser beneficiosa a la hora de generar actividades conjuntas y mejorar las relaciones humanas entre los distintos departamentos que realizan extensión en la universidad.

3. Implementar un sistema de conteo de asistentes en las universidades.

Las universidades deben implementar un sistema de conteo de asistentes o participantes de las distintas actividades realizadas. Este conteo es un insumo fundamental para el cálculo de indicadores. El conteo de asistentes puede ser por medio del corte de boletos, contador manual⁴³, o combinaciones de distintos métodos.

Es fundamental que en cada actividad exista una persona encargada de realizar el conteo, esta función se debe acordar de manera interna en cada universidad, el grupo del cambio debe definir estas funciones.

4. Generar un nexo entre las universidades estatales, el CNCA y el INE.

El indicador IVAPM e IVAGM⁴⁴ requiere que las manifestaciones artísticas y culturales utilizadas por las universidades concuerden con las manejadas en las encuestas del INE, es por esto que en el futuro se deben generar coincidencias entre la información necesitada por las universidades y publicada por el INE.

Hasta el momento las manifestaciones artísticas y culturales de las universidades se han ajustado a las existentes en la publicación del Anuario de

⁴³ Son contadores de metal que disponen de un pulsador de conteo y un botón de puesta a cero (giratorio). Algunos cuentan hasta 9999 unidades. Un ejemplo de estos son los utilizados en los aviones para contar pasajeros.

⁴⁴ IVAPM e IVAGM: Índice de Vinculación de Actividades Pagadas con el Medio e Índice de Vinculación de Actividades Gratis con el Medio.

cultura y tiempo libre 2005, pero aún así existen dificultades en la aproximación. Por ejemplo las universidades son grandes generadoras de actividades relacionadas con la Música Folclórica y en el anuario no aparece. El INE cuenta con la información mensual de asistencia, pero no esta publicada y es necesaria para las universidades. Se requiere la asistencia semestral a espectáculos según manifestación artística y cultural. El periodo semestral que se requiere para los indicadores corresponde a la división del año universitario, es decir se incluyen solo los meses en que permanece activa la universidad.

En conclusión se necesita la asistencia semestral a espectáculos en la región según manifestación artística y cultural. Se debe incluir en las encuestas e informe el estudio de asistente a actividades pagadas y gratis de *Música Folclórica, Actividades de Promoción del Patrimonio Cultural, Artes Literarias, Artes Visuales, Museos y Publicación de Libros*⁴⁵.

⁴⁵ Se mide la cantidad de libros publicados por semestre, y eso es independiente de la asistencia gratis o pagada. En este caso el indicador IVAPM e IVAGM se miden comparando los libros publicados en la región con los de la universidad, si cumple la meta es valido para los dos indicadores, asimismo en sentido contrario.

6.2.1 Plan de acción, impacto, duración etapa de cambio.

Tabla N° 46: Cambio.

Plan de acción	Impacto	Duración plan
1. Definir coordinador del proyecto en el CUE.	Se cuenta con una persona competente en todas las áreas del sistema de gestión, capaz de resolver dudas y corregir el sistema.	Un año y medio.
2. Definir grupo encargado del cambio.	<ul style="list-style-type: none"> - Se potencia la retroalimentación por medio de un grupo de personas competentes en el sistema. - Se genera un buen ambiente, que potencia el proyecto y estimula al registro en la base de datos. 	Una semana.
3. Implementar un sistema de conteo de asistentes en las universidades.	Por medio de este sistema se pueden obtener datos de gestión muy importantes para el sistema.	Una semana.
4. Generar un nexo entre las universidades estatales, el CNCA y el INE.	Favorece la integración estadística entre distintas instituciones estatales y esto se plasma en los indicadores antes mencionados.	Dos meses.

Fuente: elaboración propia.

6.3 Planes de acción para una tercera etapa (recongelamiento).

1. Mejoramiento continuo.

En las reuniones anuales de directores de extensión se deben tratar los siguientes puntos:

- Actualización de los objetivos estratégicos.
- Ajustes al sistema y propuestas de mejoras.

2. Mantener grupo encargado del sistema.

El grupo se debe seguir cumpliendo su función y se deben mantener las reuniones, a lo menos una vez al mes.

6.3.1 Plan de acción, impacto, duración etapa de recongelamiento.

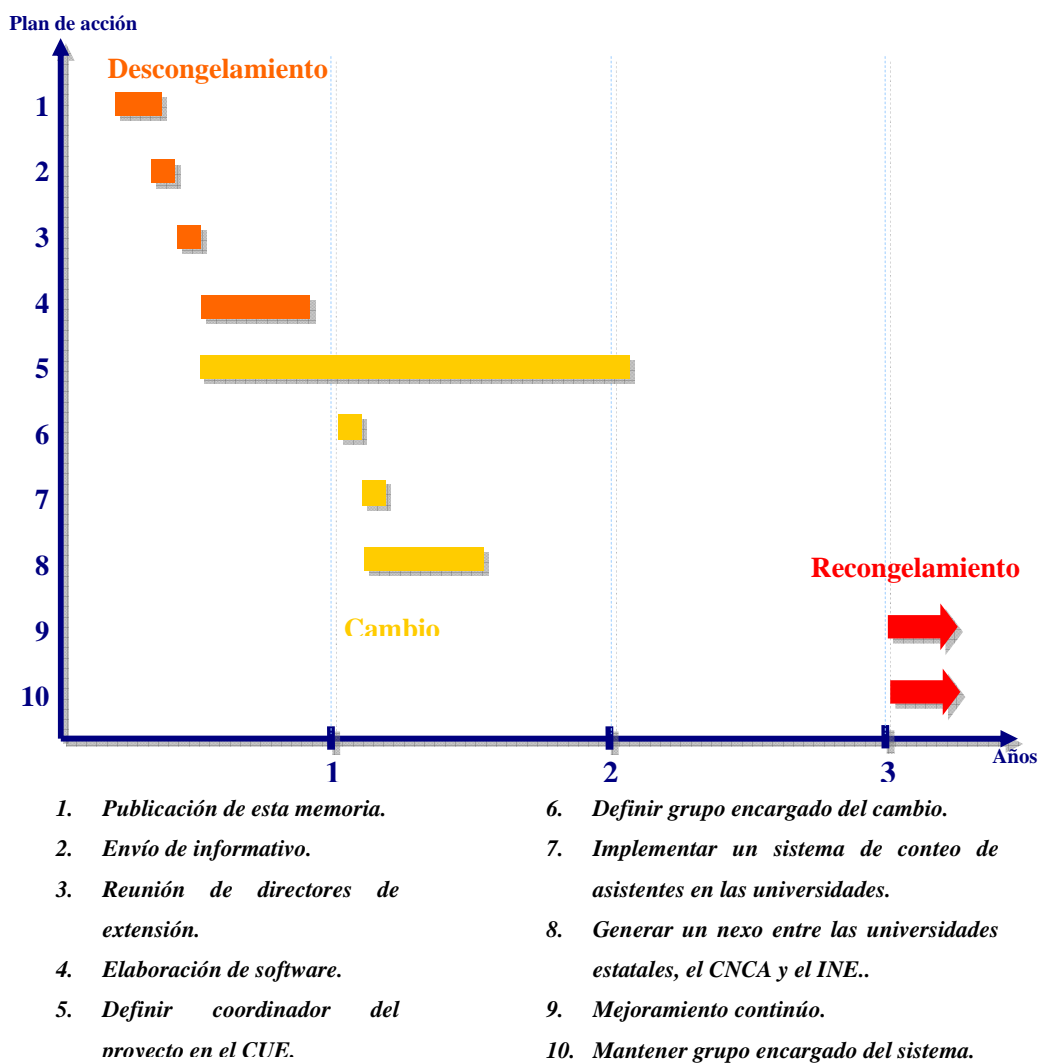
Tabla N° 47: Recongelamiento.

Plan de acción	Impacto	Duración plan
1. Mejoramiento continuo.	Potencia el sistema de gestión en el tiempo, adaptándose a un mundo cambiante.	Permanente.
2. Mantener grupo encargado del sistema.	Mantiene el uso del sistema y genera retroalimentación de todos los usuarios en el tiempo.	Permanente.

Fuente: elaboración propia.

6.4 Carta Gantt y costos totales de los planes de acción.

Figura N° 21: Carta Gantt.



Fuente: elaboración propia.

Costo total de los planes de acción

El costo total de los planes de acción en la siguiente tabla.

Tabla N° 48: Costo total planes de acción.

Plan de acción	Costo
Publicación de esta memoria.	1.785.000
Elaboración de software.	5.790.000
TOTAL	7.575.000

Fuente: elaboración propia.

Todos estos costos serán asumidos por el Consorcio de Universidades Estatales.

6.5 Conclusiones y recomendaciones

El sistema de gestión se diseñó para ser aplicable en cualquier universidad estatal, también es posible de implementar en cualquier institución que realice actividades culturales a nivel gubernamental o privado, como por ejemplo universidades privadas, unidades culturales municipales, CNCA, fundaciones, corporaciones culturales, etc.

Este sistema es pionero en las universidades estatales y no se cuenta con antecedentes de algún otro similar en otra institución cultural Chilena, no obstante los cambios culturales necesarios para asumir el nuevo paradigma son mínimos comparados con sus beneficios y están asociados al correcto desglose de antecedentes, de la actividad artística y cultural universitaria, en la base de datos.

El sistema de gestión planteado ofrece múltiples beneficios, por ejemplo:

- ✚ Permite observar un área o departamento que realice extensión, a una universidad completa y a un grupo o todas las universidades estatales, en ese sentido el sistema ofrece una visión acabada con respecto a la actividad artística y cultural.
- ✚ Al ser un sistema modificable, puede adaptarse a nuevas estrategias u indicadores y mejorar continuamente de acuerdo a los requerimientos temporales. Esto garantiza una permanencia útil en el tiempo del sistema de gestión.
- ✚ Ofrece, rápida y personalizadamente, datos históricos de gestión de la extensión estatal efectuada en todos los periodos administrativos registrados desde el momento de la aplicación del sistema.

- ✚ Las estadísticas que genera el sistema revelan una visión holística de la gestión. Esto permite redirigir, en cuanto se estime conveniente, los esfuerzos financieros y humanos, para mejorar las debilidades, que pueden ser actividades con poca convocatoria, alto gasto de operación y bajo en difusión, por ejemplo, o potenciar las fortalezas que dan identidad y conforman el perfil de las extensiones universitarias.
- ✚ Este sistema es un punto de reunión y lenguaje común entre todas las unidades extensión internas y externas a la universidad. Esto puede ser beneficioso a la hora de generar actividades asociativas, establecer parámetros de comparación entre universidades, mejorar la extensión en bloque por medio de sistemas logísticos por ejemplo, negociar alternativas especiales de financiamiento con el CNCA, bajar costos haciendo esfuerzos corporativos en difusión u otra necesidad, entre otros beneficios.

Los costos asociados al sistema de gestión solo se encuentran en la etapa de diseño del software y difusión de este proyecto, en la actividad diaria universitaria no hay gastos por el hecho de implementar este sistema, solo los beneficios anteriormente descritos.

Se recomienda para la implementación inicial del sistema NO evaluar los indicadores IVAPM e IVAGM, hasta que este completa la tabla de asistentes pagados y gratis a actividades artísticas y culturales en la región según semestre. En este caso la estrategia se evaluaría: con menos de 8 indicadores con su meta cumplida NO se aprueba la estrategia; con 8 zona crítica de cumplimiento; con 9 se aprueba la estrategia.

Otra recomendación es que el controlador del sistema de gestión sea un software de escritorio y no una aplicación web. Esto permite una mayor independencia de

las universidades respecto del programador y una mejor adaptabilidad futura del sistema a otras posibilidades que se dieran con el tiempo.

REFERENCIAS

- [1] Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, "Definiciones de política cultural 2005-2010", mayo 2005.
- [2] Paul R. Niven, El Cuadro de Mando Integral, Barcelons 2003, gestión 2000.
- [3] Hax C. Arnoldo, "Gestión de empresas: con una visión estratégica", Mc Graw Hill.
- [4] Instituto Nacional de Estadísticas, INE, <http://www.ine.cl>
- [5] Mintzberg, Henry, "El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos", Prentice Hall Hispanoamericana.
- [6] <http://www.wikipedia.com>
- [7] <http://www.gestiopolis.com>
- [8] <http://www.monografias.com>
- [9] <http://www.cibertesis.cl>
- [10] James A. Senn, "Análisis y Diseño de un SIA". México: Editorial Mc-Graw-Hill, 2000.
- [11] Consorcio de Universidades del Estado, <http://www.universidadesestatales.cl>
- [12] Kaplan, Robert S. and David P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

[13] Acta de La Serena sobre la Extensión Universitaria, 10 y 11 de diciembre de 1998.

[14] Consejo de Rectores, Anuario estadístico 2005.

[15] Apuntes cátedra de Desarrollo Organizacional, 2005, Departamento de Ing. Industrial Universidad de La Serena.

ANEXOS

ANEXO I: Variables, objetivos, preguntas.

	Variables	Objetivo	Pregunta
Factores Organizacionales	META	Identificar si las personas están en conocimiento de este trabajo, incluyendo los objetivos que este comprende.	1 -¿Ud está enterado que se desea buscar nuevas alternativas de financiamiento con el CNCA? 2-¿Ud. Ha considerado los beneficios y ventajas que tendría implementar un sistema de índices que permita evaluar el aporte de la extensión cultural Universitaria a la Región?.
	NECESIDAD DE UN SIC	Evaluar el nivel de importancia que se le otorga a la implementación de un sistema de evaluación y seguimiento.	3-¿Considera importante implementar un sistema de información cultural, que contenga todas las actividades culturales de todas las Universidades estatales?
	ESTRUCTURA FORMAL	Medir si en la universidad analizada existe una estructura formal determinada para la extensión cultural.	4- ¿En la universidad existe un área específica que se dedique a realizar u coordinar actividades de Extensión Cultural?
	FINANCIAMIENTO	Medir si existe financiamiento factible.	16.1 Fomentar a la creación artística y cultural.
			16.2 Realizar actividades que fomenten la producción artística y cultural.
			16.3 Realizar actividades que fomenten la participación ciudadana, especialmente de los sectores de escasos recursos.
16.4 Realizar actividades que difundan el patrimonio, identidad y diversidad cultural regional y nacional.			
		16.5 Mejorar la organización (infraestructura, etc.)	
SISTEMA DE EVALUACION	Medir la resistencia a ser evaluados.	5-¿En su área de trabajo están dispuestos a ser evaluados en base a indicadores que midan el aporte de la Universidad a la comunidad y/o Región?	

	Variables	Objetivo	Pregunta
Factores Sociales	CULTURA, SUPUESTOS BÁSICOS	Evaluar la creencia de los encuestados con respecto a la relación entre los principios básicos universitarios y los estatales.	15-¿Cree Ud. que la universidad, en cuanto a las actividades culturales que realiza, debería ajustarse a los lineamientos estratégicos de las políticas culturales Nacionales?
	PERCEPCION DEL SIC	Medir cual es la percepción que se tiene del presente trabajo y de un futuro sistema de Información Cultural.	6-¿Considera Ud que un sistema de base de datos que agrupe todas las actividades culturales realizadas en todas las áreas de la universidad mejoraría la gestión de la misma, en cuanto a provocar una sinergia de todas las entidades que realicen actividades de extensión cultural?
			7-¿Cree necesario un sistema de base de datos que lleve un listado de información de las actividades realizadas?
			8-¿Encuentra necesario aplicar índices que evalúen el impacto que tiene la actividad cultural universitaria en la comunidad?
	COMUNICACIÓN	Evaluar si existe resistencia en la coordinación entre áreas universitarias.	11-¿Cree posible una coordinación entre su área de trabajo y otras áreas de la Universidad que realicen actividades de extensión Cultural?
CAPACIDAD DE REGISTRO	Evaluar si existe capacidad de registro en el área de trabajo.	12-¿Considera a su área de trabajo con la capacidad suficiente de llevar un registro actualizado de todas las actividades culturales realizadas por ustedes?	
F. Técnicos	HERRAMIENTAS Y EQUIPOS	Medir la capacidad y disponibilidad de equipos para la implementación de un sistema de información.	13-¿Considera suficiente la disponibilidad de equipos y herramientas para la implementación de un sistema de base de datos?
A. Físico	AMBIENTE FISICO	Medir la percepción con respecto a la infraestructura disponible.	14-¿Es suficiente la infraestructura disponible, para desarrollar normalmente actividades de extensión Cultural?

	Variables	Objetivo	Pregunta
Otras	PERCEPCION DE LA CARTOGRAFIA CULTURAL	Medir cual es la percepción acerca de el formato de datos que tiene la cartografía cultural.	9-¿De uno a cinco (desde muy malo a muy bueno) que opinión tiene del formato de la Cartografía Cultural?
			10-¿Considera necesario un formato más acorde con las Universidades?
	PERTINENCIA DE LAS ACTIVIDADES	Evaluar la pertinencia de los lineamientos estratégicos de las Políticas Culturales 2005-2010, con respecto a la realidad universitaria.	1- Fomentar a la creación artística y cultural.
			· Act. De formación (talleres, becas, etc).
			· Actividades de Premiación
			· Patrocinio a la creación artística.
			2- Realizar actividades que fomenten la producción artística y cultural.
			· Difundir la creación y producción artística (tv, radio, escrito, otro).
			· Eventos y programas culturales
			3- Realizar actividades que fomenten la participación ciudadana, especialmente de los sectores de escasos recursos.
			· Actividades con grupos de escasos recursos (D y E)
			· Actividades de participación ciudadana (foros, charlas).
			4- Realizar actividades que difundan el patrimonio, identidad y diversidad cultural regional y nacional.
· Actividades de promoción y difusión del patrimonio cultural			
· Actividades de difusión cultural de las Etnias.			
5- Mejorar la organización (infraestructura, etc.)			

ANEXO II: Encuesta sobre extensión cultural.



Encuesta sobre Extensión Cultural



UNIVERSIDAD: _____

FECHA: _____

NOMBRE:

CARGO: _____

AREA DE TRABAJO: _____

Responda las siguientes preguntas, otorgando al marcar con una cruz una importancia de 1 (menor importancia/valor) a 5 (mayor importancia/valor).

Pregunta	1	2	3	4	5
1. ¿Ud está enterado que se desea buscar nuevas alternativas de financiamiento con el CNCA?					
2. ¿Ud. Ha considerado los beneficios y ventajas que tendría implementar un sistema de índices que permita evaluar el aporte de la extensión cultural Universitaria a la Región?					
3. ¿Considera importante implementar un sistema de información cultural, que contenga todas las actividades culturales de todas las Universidades estatales?					
4. ¿En la universidad existe un área específica que se dedique a realizar u coordinar actividades de Extensión Cultural?					
5. ¿En su área de trabajo están dispuestos a ser evaluados en base a indicadores que midan el aporte de la Universidad a la comunidad y/o Región?					
6. ¿Considera Ud que un sistema de base de datos que agrupe todas las actividades culturales realizadas en todas las áreas de la universidad mejoraría la gestión de la misma, en cuanto a provocar una sinergia de todas las entidades que realicen actividades de extensión cultural?					
7. ¿Cree necesario un sistema de base de datos que lleve un listado de información de las actividades realizadas?					

8. ¿Encuentra necesario aplicar índices que evalúen el impacto que tiene la actividad cultural universitaria en la comunidad?					
9. ¿De uno a cinco (desde muy malo a muy bueno) que opinión tiene del formato de la Cartografía Cultural?					
10. ¿Considera necesario un formato más acorde con las Universidades?					
11. ¿Cree posible una coordinación entre su área de trabajo y otras áreas de la Universidad que realicen actividades de extensión Cultural?					
12. ¿Considera a su área de trabajo con la capacidad suficiente de llevar un registro actualizado de todas las actividades culturales realizadas por ustedes?					
13. ¿Considera suficiente la disponibilidad de equipos y herramientas para la implementación de un sistema de base de datos?					
14. ¿Es suficiente la infraestructura disponible, para desarrollar normalmente actividades de extensión Cultural?					

		1	2	3	4	5
15. ¿Cree Ud. que la universidad, en cuanto a las actividades culturales que realiza, debería ajustarse a los lineamientos estratégicos de las políticas?	No conozco					

16. Su área de trabajo cuenta con disponibilidad de recursos para hacer actividades entorno a:

	1	2	3	4	5
1- Fomentar a la creación artística y cultural.					
2- Realizar actividades que fomenten la producción artística y cultural.					
3- Realizar actividades que fomenten la participación ciudadana, especialmente de los sectores de escasos recursos.					
4- Realizar actividades que difundan el patrimonio, identidad y diversidad cultural regional y nacional.					
5- Mejorar la organización (infraestructura, etc.)					

17. Considera como actividades de extensión cultural las siguientes:

	No	1	2	3	4	¿por qué? (NO)
1- Fomentar a la creación artística y cultural.						
• Act. De formación (talleres, becas, etc).						
• Actividades de Premiación						
• Patrocinio a la creación artística.						
2- Realizar actividades que fomenten la producción artística y cultural.						
• Difundir la creación y producción artística (tv, radio, escrito, otro).						
• Eventos y programas culturales						
3- Realizar actividades que fomenten la participación ciudadana, especialmente de los sectores de escasos recursos.						
• Actividades con grupos de escasos recursos (D y E)						
• Actividades de participación ciudadana (foros, charlas).						
4- Realizar actividades que difundan el patrimonio, identidad y diversidad cultural regional y nacional.						
• Actividades de promoción y difusión del patrimonio cultural						
• Actividades de difusión cultural de las Etnias.						
5- Mejorar la organización (infraestructura, etc.)						

ANEXO III: Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) fue originalmente desarrollado, por el profesor Robert Kaplan de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las firmas alrededor del mundo.

Los directivos empresariales han acogido muy bien el BSC ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus firmas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%).

El CMI busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. El CMI no es una moda más, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa muy bien con lo ya construido en la organización”. [6], [7] y [8]

Las cuatro perspectivas del CMI

El CMI conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de las cuales es posible observar la empresa en su conjunto. Estas perspectivas son:

La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

Podríamos comparar los reportes financieros en una compañía con el marcador de un partido de fútbol o de béisbol, simplemente nos dan un resultado, si ganamos o perdimos. Igualmente podríamos comparar los reportes financieros con manejar un avión con un solo instrumento (por ejemplo la altitud). Nadie va a ganar un partido fijándose solamente en el marcador y tampoco llegará a su destino exitosamente con un solo instrumento de su panel de control.

Balanced Scorecard para el sector público y sin fines de lucro

“El Balanced Scorecard se ha posicionado como el desafío para la medición del desempeño en el sector privado y está igualmente bien equipado para facilitar una rápida y dramática transición al siglo XXI de las organizaciones públicas y sin fines de lucro. En el siguiente gráfico se puede diferenciar cómo se usa el Balanced Scorecard en una organización pública o sin fines de lucro, respecto de las privadas”. [9]



Fuente: Primerus Consulting.

La Misión se ubica en la Parte Superior del Balanced Scorecard. Maximizar el valor para los accionistas es el final del juego para las empresas con fines de lucro y son responsables frente a sus accionistas financieros sólo por hacer eso. Esto no es así ni para las organizaciones públicas ni para las sin fines de lucro. Estas son responsables por la administración eficiente de los fondos cuando en realidad esta no es su máxima aspiración. Ellos existen para servir a un propósito más elevado, por ejemplo "reducir la incidencia del HIV" o "aumentar la seguridad pública". No se debe dudar en incluir este tipo de objetivos en el BSC argumentando que no se tiene control total sobre la misión o que no se puede influir en los resultados. Sin embargo, sólo a través de la medición es que se conseguirá una diferencia real en las vidas o circunstancias de las partes interesadas. Por supuesto no se logrará la misión de un día para el otro, y de hecho puede que se vea sólo movimientos periódicos. Esta es la razón por la que las otras perspectivas del BSC son tan vitales. Monitorear el desempeño y aprender de los resultados en las perspectivas de cliente, procesos internos,

aprendizaje y crecimiento y financiera ofrecen la información de corto a mediano plazo que se requiere para acercarse al logro de la misión.

La Estrategia se mantiene siempre en el centro del sistema de Balanced Scorecard. Las organizaciones públicas o sin fines de lucro con frecuencia tienen dificultad para definir una estrategia clara y concisa. Mientras muchas tratan de desarrollar declaraciones de estrategia, sólo amontonan poco más que listas detalladas de programas e iniciativas usadas para asegurar los fondos de los benefactores. La estrategia trata sobre aquellas prioridades amplias que se planean conseguir con el objeto de lograr la misión. Esas prioridades deben ser consistentes con cada situación única y adaptarse para responder efectivamente a los desafíos y oportunidades particulares. Una vez que se ha desarrollado la estrategia, el BSC se utiliza para su efectiva traducción e implementación.

La perspectiva de Cliente es elevada. Una distinción clara entre los BSC del sector público y privado es que directamente conectada a la misión, está la perspectiva de Clientes y no la de los accionistas financieros. Lograr la misión no se equipara con la responsabilidad fiscal y de servicio, en lugar de eso la organización debe determinar a quien aspirar servir y cuales son los requerimientos que mejor se pueden satisfacer. Rick Pagsibigan, Chief Strategy Officer de la Cruz Roja de Filadelfia, explica: “Nosotros pusimos la Perspectiva del Cliente arriba. El mensaje es que cualquiera cosa y todo lo que hagamos con respecto a las finanzas, ingresos, etc., está allí para apoyar a nuestros clientes”. En el sector público y sin fines de lucro, el foco está en los clientes, y en satisfacer sus necesidades con el objeto de conseguir la misión. Pero la cuestión de “Quién es el cliente” es uno de los asuntos más desconcertantes que deben afrontar los que adoptan el Balanced Scorecard en organizaciones públicas y sin fines de lucro. En estos sectores, diferentes grupos diseñan el servicio, pagan por el servicio y finalmente son beneficiados por el servicio. La red de relaciones hace que determinar quién es el cliente sea un desafío formidable. Definir quien es el cliente real depende muchas veces de cada punto de vista particular. Por ejemplo, en el sector público, el ente legislativo que provee los fondos puede ser una elección lógica, de la misma

manera que los clientes a los que se sirve. Sin embargo, piense sobre el grupo al que se “sirve”. ¿Las agencias de aplicación de leyes, considerarían a los criminales que arrestan como sus clientes? Muchos podrían argumentar que sus contribuyentes son los beneficiarios últimos de las actividades policiales y por lo tanto ellos son los clientes verdaderos. Afortunadamente, el Balanced Scorecard no te fuerza a hacer esta elección difícil. Incluir a todos los clientes es permisible y posible usando la estructura de Scorecard del sector público. No sólo es posible, es deseable ya que alcanzar la misión es muy probable que implique satisfacer a grupos de clientes dispares. Cada grupo de clientes identificado resultará en la aparición de diferentes indicadores en las otras perspectivas del BSC. Una vez que los ejecutivos del sector han transitado el camino a través de este intrincado laberinto, el trabajo de escoger los indicadores de desempeño en todas perspectivas se hace mucho más sencillo.

Ningún Balanced Scorecard está Completo sin la Perspectiva Financiera. Ninguna organización puede operar satisfactoriamente y satisfacer los requerimientos de sus clientes sin recursos financieros. Los indicadores financieros en el modelo de BSC para organizaciones públicas y sin fines de lucro pueden ser mejor vistas como los facilitadores del éxito para los clientes o como restricciones dentro de las cuales cada grupo debe operar. Muchos pueden argumentar, con mérito, que es muy difícil poner un precio financiero al trabajo que desempeñan. Sin embargo debemos persuadir a los directivos que los indicadores financieros no son inconsistentes con la calidad del servicio y con el logro de la misión. De hecho cuando los servicios son brindados al menor costo o con gran eficiencia, el programa seguramente atraerá más atención y garantizará mayores inversiones de los benefactores. Una ganancia para todos.

¿Qué Procesos Internos Entregan Valor a los Clientes?, cuando desarrollamos objetivos e indicadores para esta perspectiva nos preguntamos a nosotros mismos, “¿Cuáles son los procesos internos clave en los que debemos ser excelentes para entregar valor a nuestros clientes?”. Toda organización desde la agencia de

servicio local más pequeña hasta los departamentos más grandes del gobierno tendrán documentados procesos para establecer sus objetivos. Las organizaciones pequeñas tendrán docenas, mientras los entes más grandes tendrán cientos de procesos. La clave del éxito del BSC radica en seleccionar y medir sólo aquellos procesos que conducen a mejores resultados y que en última instancia permiten trabajar en pos de la misión. Los procesos que se eligen para focalizarse estarán conectados directamente con los objetivos e indicadores escogidos en la perspectiva de Cliente. No es inusual que la perspectiva de Procesos Internos tenga la mayor cantidad de objetivos e indicadores del Balanced Scorecard.

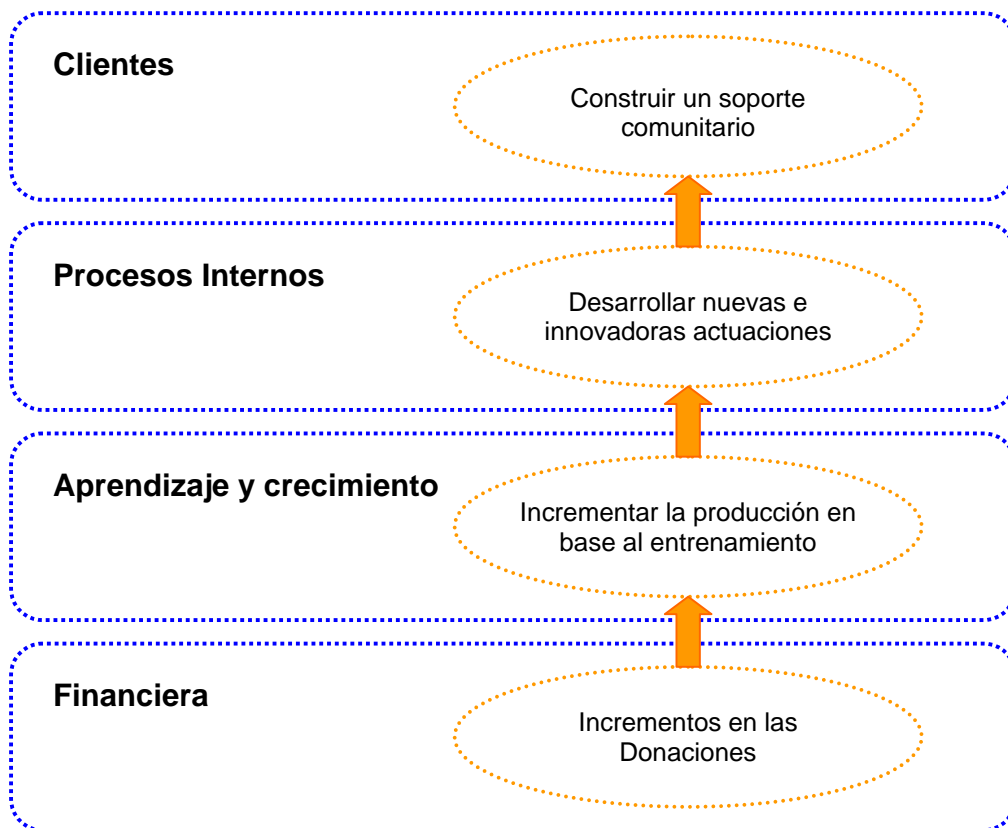
La Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de los Empleados Provee los Cimientos para un Buen Balanced Scorecard. Al operar como organizaciones basadas en la misión, las agencias del sector público y sin fines de lucro dependen en gran medida de las competencias, dedicación y alineación de su personal para cumplir sus objetivos socialmente importantes. Los empleados y la infraestructura organizacional representan el hilo con el que se entrelaza el resto del Balanced Scorecard. El éxito en la conducción de las mejoras de procesos, en la operación de manera fiscalmente responsable y en la satisfacción de todos los grupos de clientes depende en gran parte de la habilidad de los empleados y en las herramientas que utilizan para sostener su misión. Empleados motivados con la correcta mezcla de competencias y herramientas, operando en un clima organizacional diseñado para sostener las mejoras son los ingredientes claves para conducir las mejoras de procesos, trabajar dentro de las limitaciones financieras y finalmente lograr el éxito de la misión.

Cadena de Causa y Efecto

Esta nueva forma de evaluar las perspectivas del BSC repercute directamente en la cadena causa-efecto, ya que a la hora de ligar las perspectivas y sus respectivos indicadores, éstas toman posiciones distintas en relación al modelo tradicional de BSC, debido a que todos los recursos (humanos y financieros) están enfocados a satisfacer las demandas de los clientes. Con esta nueva cadena causa-efecto, el BSC puede describir claramente cómo trabaja la organización, e interconecta todos los objetivos e indicadores a través de estas cuatro perspectivas y mostrando la importancia que tiene cada elemento ligado entre sí. Lo importante, expresa Niven (2003), es tener siempre el objetivo de la Misión como fin último, y que éste encabece el mapa estratégico de la organización.

Para demostrar este concepto, Niven (2003) muestra un ejemplo hipotético en el cual una organización representativa del arte, considera a la comunidad como cliente del teatro. Se ve que para este tipo de organización, el objetivo final es servir al cliente, específicamente “construir soporte comunitario”. Para esto, las demás perspectivas están ligadas a ella para poder desencadenar el efecto deseado.

Relación causa – efecto y orden de perspectivas de una organización de arte para la comunidad.



Fuente: [2], página 37.

Otra variación notable de este esquema simple es que la perspectiva financiera no sólo no es la que contiene al objetivo principal, sino que está ubicada al principio, como una fuente primaria de recursos, la restricción de la que depende el límite superior del desempeño de aquellos “representantes del arte”. Aquí, incluso el resto de los recursos, como el recurso humano, está sujeto a la habilidad para conseguir donaciones que puedan financiar la tarea planteada.

El eliminar, añadir o separar perspectivas es un hecho bastante recurrente en este tipo de organizaciones, para poder adaptar el BSC a sus necesidades, ya sea dividiendo perspectivas de carácter demasiado amplio con elementos fundamentales o diferentes entre sí que se deben sectorizar –como por ejemplo, distintos mercados objetivos-, o bien incluyendo una nueva perspectiva con aspectos no contemplados en las demás –como la influencia del Estado o de

cualquier otro agente externo-. Niven (2003) presenta dos casos con estas características: el BSC del “Centro Naval Submarítimo de Guerra”, que fraccionó la perspectiva del cliente en los agentes externos o “Stakeholders” –que incluye al Estado, los ciudadanos contribuyentes, entre otros- y los clientes directos – aquellos agentes que esperan un beneficio directo de sus aportes-; y el CMI de una organización que busca prestar servicios a las familias que han sido afectadas por el virus del SIDA, que separa la perspectiva del cliente, en los cuidados de salud y la perspectiva de servicios sociales.

Poister (2003) enseña un caso de un BSC para el gobierno de Charlotte, pioneros en gestión pública estadounidense; Kaplan y Norton (2000) también lo menciona. Nuevamente, por tratarse de una institución sin fines de lucro, este CMI muestra una perspectiva financiera (llamada de “contabilidad financiera”) al servicio de la del cliente, sólo que esta vez está ubicada de penúltima la financiera, gatillando directamente efectos en la perspectiva que ellos llaman del “consumidor”. Adicionalmente, no existen mayores variaciones.

ANEXO IV: Asistentes a espectáculos pagados y gratis en la región.

Asistentes anuales a espectáculos pagados en la región según manifestación artística.

	Actividades de Promoción del Patrimonio Cultural	Artes Literarias	Artes Visuales	Ballet	Cine	Circo	Danza Moderna o Contemporánea	Danza regional y/o Folclórica
Tarapacá				768	282.444	-	835	5.422
Antofagasta				2.315	461.599	6.400	3.973	5.600
Atacama				-	11.380	10.600	4.720	4.770
Coquimbo				1.150	256.286	4.200	5.050	5.550
Valparaíso				2.393	1.014.274	400	4.737	6.254
O'Higgins				-	199.790	3.100	7.395	5.025
Maule				1.150	157.704	6.185	139	14.016
Bío - Bío				4.024	750.969	3.500	360	6.150
Araucanía				3.867	250.477	1.900	2.065	30.030
Los Lagos				480	345.074	630	350	5.650
Aysén				-	-	9.500	-	27.900
Magallanes				500	-	-	4.480	800
Metropolitana				35.599	6.992.863	29.098	42.629	18.293
TOTAL				52.246	10.722.860	75.513	76.733	135.460

Fuente: Cultura y tiempo libre, informa anual 2005.

La manifestación artística "Artes Literarias" representa a los recitales de poesía, charlas, ferias del libro, entre otros.

Asistentes anuales a espectáculos pagados en la región según manifestación artística (continuación).

	Museo	Música Docta	Ópera	Música Folclórica	Música Popular	Publicación de Libros	Teatro Infantil	Teatro público general	Otros
Tarapacá		505	300		22.065		475	5.780	170
Antofagasta		3.613	-		38.058		4.556	6.920	2.668
Atacama		-	3.030		9.415		450	2.305	-
Coquimbo		1.150	1.050		50.554		1.546	16.530	-
Valparaíso		42.984	1.297		188.508		10.412	24.968	-
O'Higgins		-	-		3.036		4.700	4.511	1.420
Maule		4.020	-		32.149		5.537	2.599	14.000
Bío - Bío		15.349	4.275		112.448		7.779	23.946	1.200
Araucanía		4.232	3.180		36.893		380	11.453	1.200
Los Lagos		2.237	-		62.572		200	40.164	-
Aysén		-	-		50.180		-	800	-
Magallanes		-	-		11.500		-	4.030	7.445
Metropolitana		108.723	45.235		605.279		175.801	216.829	60.122
TOTAL		182.813	58.367		1.222.657		211.836	360.835	88.225

Fuente: Cultura y tiempo libre, informa anual 2005.

Asistentes anuales a espectáculos gratis en la región según manifestación artística.

	Actividades de Promoción del patrimonio cultural	Artes Literarias	Artes Visuales	Ballet	Cine	Circo	Danza Moderna o Contemporánea	Danza regional y/o Folclórica
Tarapacá				31.740		-	15.465	14.374
Antofagasta				6.488		400	3.692	15.270
Atacama				4.275		3.400	3.905	20.960
Coquimbo				5.900		7.665	5.658	20.504
Valparaíso				7.605		-	10.793	61.236
O'Higgins				4.085		6.419	7.080	29.768
Maule				3.320		2.037	4.100	23.114
Bío - Bío				5.480		2.930	24.361	70.750
Araucanía				13.948		3.400	10.045	35.281
Los Lagos				10.672		715	9.357	30.658
Aysén				-		-	-	4.580
Magallanes				4.900		1.800	1.422	3.746
Metropolitana				21.279		5.091	32.159	56.658
TOTAL				119.692		33.857	128.037	386.899

Fuente: Cultura y tiempo libre, informa anual 2005.

Asistentes anuales a espectáculos gratis en la región según manifestación artística (continuación).

	Museo	Música Docta	Ópera	Música Folclórica	Música Popular	Publicación de Libros	Teatro Infantil	Teatro público general	Otros
Tarapacá		9.509	-		9.417		25.705	18.167	7.320
Antofagasta		7.255	220		48.546		8.380	20.290	-
Atacama		10.188	400		16.190		9.813	16.238	-
Coquimbo		8.821	3.796		30.018		8.965	15.443	-
Valparaíso		50.618	3.120		67.180		24.237	15.559	10.233
O'Higgins		5.371	-		52.844		7.690	19.080	2.930
Maule		15.169	-		45.642		10.637	17.972	-
Bío - Bío		61.505	2.420		128.379		21.953	30.735	10.420
Araucanía		14.922	1.500		52.998		20.931	13.263	6.800
Los Lagos		11.005	1.096		43.927		6.686	22.473	1.220
Aysén		980	-		4.785		430	1.610	-
Magallanes		3.550	-		25.600		2.800	12.030	78
Metropolitana		143.332	20.385		128.663		68.004	124.999	9.211
TOTAL		342.225	32.937		654.189		216.231	327.859	48.212

Fuente: Cultura y tiempo libre, informa anual 2005.

Otra Alternativa para las manifestaciones faltantes

	Artes Visuales⁴⁶	Museo	Publicación de Libros
Tarapacá	36,20%	5,90%	17
Antofagasta	21,60%	2,40%	33
Atacama	45,40%	3,50%	3
Coquimbo	21,80%	2,80%	18
Valparaíso	24,60%	3,90%	139
O'Higgins	17,10%	0,90%	7
Maule	25,00%	3,30%	31
Bío - Bío	29,00%	4,60%	70
Araucanía	26,80%	2,10%	57
Los Lagos	19,40%	3,20%	44
Aysén	15,80%	1,90%	4
Magallanes	26,90%	2,00%	18
Metropolitana	21,10%	12,60%	3.124
TOTAL	23,60%	7,60%	3.565

Fuente: Encuesta de Consumo Cultural y Uso del Tiempo Libre 2005.

Esta alternativa no discrimina si la actividad es pagada o gratis. Para las artes visuales se preguntó a los encuestados si han asistido a exposiciones en los últimos 12 meses, en el caso de los museos se preguntó por la asistencia en el último mes y la publicación de libros es anual con fuente en la Cámara Chilena del Libro, informe estadístico 2005. Esta tabla no tiene utilidad en el actual sistema de gestión, pero se presenta para generar una discusión con respecto a las posibilidades de los indicadores.

⁴⁶ En la Encuesta de Consumo Cultural y Uso del Tiempo Libre 2005, la categoría exposiciones de artes visuales incluye pintura, fotografía, escultura, grabado, instalación, dibujo, comics y otros, definidos por los entrevistados.

