

Gudiño Arts Management Consulting, LLC.: diseño y creación de una compañía de responsabilidad limitada, con énfasis en consultoría en gestión y administración cultural.

Juan C. Gudiño Cabrera

© Derechos reservados, 2023

Proyecto de Conclusión presentado en el programa de Maestría en Gestión y Administración Cultural del Programa en Estudios Interdisciplinarios, Facultad de Humanidades, Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras.

Comité de Proyecto de Conclusión:

Prof. Pedro Reina Pérez (mentor)

Profa. Mareia Quintero Rivera (lectora)

Agnes Salgado Brenes (lectora)

Aprobado en diciembre, 2023

Sinopsis

Gudiño Arts Management Consulting, LLC se diseña como una empresa cultural de consultoría en administración y gestión cultural, con un énfasis especializado en organizaciones sin fines de lucro, artistas independientes, y el sector filantrópico. Apoyar y fortalecer una comunidad artística y cultural sostenible ofreciendo servicios de consultoría de gestión profesional integrados y personalizados es parte de su misión principal. La segmentación de servicios a ser ofrecidos por la empresa incluye el diseño, administración y manejo de proyectos, la gestoría y cumplimiento, así como la consultoría especializada.

Palabras clave: empresa cultural, administración y gestión cultural, consultoría, servicios.

Abstract

Gudiño Arts Management Consulting, LLC is designed as a cultural consulting company in cultural administration and management, with a specialized emphasis on non-profit organizations, independent artists, and the philanthropic sector. Supporting and strengthening a sustainable arts and cultural community by offering integrated and customized professional management consulting services is part of the core mission. The segmentation of services offered by the company includes design, administration, project management and implementation, and programmatic and fiscal compliance, as well as specialized consulting.

Key words: cultural company, cultural administration and management, consulting, services.

Dedicatoria

A mi familia. Escarcha y alma cada vez.

Agradecimientos

A la Escuela de Bomba y Plena Rafael Cepeda Atilas y al Centro de Bomba y Plena Dr. Modesto Cepeda Brenes.

Índice

Capítulo I	1
Introducción.....	1
Descripción del proyecto.....	3
Objetivos.....	4
Justificación.....	5
Impacto o efectos previstos.....	10
Antecedentes.....	10
Capítulo II	18
Praxis y saber experiencial: la hibridación de lo personal, lo laboral, y lo académico	18
Enfoques teóricos/conceptuales.....	19
Enfoques experienciales/personales.....	22
Enfoques prácticos/operacionales.....	25
Capítulo III	32
Materializando Gudiño Arts Management Consulting, LLC.: diseño y creación de una compañía de responsabilidad limitada, con énfasis en consultoría en gestión y administración cultural	32
Definiciones, aspectos administrativos y cumplimiento.....	33
Registro y formalización de una LLC.....	37
Departamento de Estado del Estado Libre Asociado Puerto Rico.....	37
Número de identificación patronal.....	39
Departamento de Hacienda del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.....	41
Gudiño Arts Management Consulting, LLC.: oferta de servicios	42
Diseño, administración y manejo de proyectos.....	42
Gestoría y cumplimiento.....	42
Consultoría especializada.....	43
Conclusión	44
Bibliografía	45
Anejos	50
Ofrecimientos previos: ejemplo de propuesta de servicio para búsqueda, manejo y redacción de propuestas como contratista independiente.....	50
Análisis FODA.....	56
Artist Canvas Business Model.....	57
Inversión estimada del primer año.....	59

Certificado de organización: Departamento de Estado60
Employer Identification Number (EIN)61
Confirmación de Registro de SURI: Departamento de Hacienda.....62

Capítulo I

Introducción

Cuando como artista y/o gestor/gestora cultural te propones responder: “¿Cómo puedo establecerme y vivir de mi arte?”, “¿Cómo puedo sostener mi organización sin fines de lucro dentro del sector artístico-cultural?”, “¿Qué debo hacer para diversificar mi oferta y servicios?” existen una gran cantidad de elementos financieros y laborales que quizás no tengas presente inicialmente. En este contexto, las organizaciones dedicadas a la cultura enfrentan desafíos únicos que van desde la gestión eficiente de recursos hasta la adaptación constante a un cambiante entorno. La financiación de tu proyecto u organización, así como la gestión de los aspectos administrativos del trabajo, sin lugar a duda resultan asuntos engorrosos y abrumadores. También pueden parecer muy alejados de tu verdadera vocación como artista o gestor/gestora de tu organización. En el recorrido de esta travesía cultural, emergen como guías estratégicas las compañías de consultoría en administración y gestión cultural. Estas entidades especializadas no solo aportan experiencia en la optimización de recursos, el diseño y la planificación, sino que también se erigen como arquitectos de la sostenibilidad financiera y promotores de la participación comunitaria.

¿De qué hablamos cuando nos referimos a una compañía de consultoría en administración y gestión cultural? El propósito es brindar un sistema de apoyo a los artistas y las organizaciones artísticas para que puedan dedicar menos tiempo a los

aspectos no relacionados con el arte de su oficio y más tiempo a practicar el oficio en sí. Su importancia radica en la capacidad de brindar un sistema de apoyo y potenciar el desarrollo y la sostenibilidad de artistas y organizaciones dedicadas a las artes y la cultura. Lo siguiente, son algunos aspectos claves que resaltan la importancia de estas entidades como guías:

1. Optimización de recursos: las organizaciones culturales a menudo enfrentan restricciones presupuestarias y de recursos. Una compañía de consultoría puede ayudar a optimizar el uso de estos recursos, asegurando una gestión eficiente que maximice su impacto y beneficie su misión artística.
2. Desarrollo estratégico: la planificación es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier entidad cultural. Una empresa de consultoría puede colaborar en el desarrollo de estrategias que permitan la alineación de las metas artísticas y culturales con objetivos tangibles y sostenibles.
3. Gestión financiera sostenible: la sostenibilidad financiera es un desafío común para las organizaciones culturales. Las compañías de consultoría pueden aportar conocimientos especializados para diversificar fuentes de financiamiento, mejorar la recaudación de fondos y establecer prácticas financieras sólidas.
4. Promoción de la participación comunitaria: la participación de la comunidad es esencial para el éxito de muchas iniciativas culturales. Las compañías de consultoría pueden diseñar estrategias efectivas para involucrar a la comunidad, fomentando el apoyo local y la conexión entre la oferta cultural y los públicos.

5. Desarrollo de públicos y mercado: identificar y diversificar públicos es crucial para el crecimiento de las organizaciones culturales. Una empresa especializada puede desarrollar estrategias de mercadeo y promoción que conecten de manera efectiva con diversos públicos, ampliando así el alcance y la relevancia de las propuestas culturales.
6. Cumplimiento normativo y legal: las organizaciones culturales deben cumplir con normativas y requisitos legales específicos. Una empresa de consultoría puede proporcionar asesoramiento para garantizar el cumplimiento normativo, minimizando riesgos legales y éticos.
7. Innovación y adaptación: vivimos en una constante evolución. Las compañías de consultoría pueden introducir prácticas innovadoras y estrategias de adaptación que permitan a las organizaciones culturales mantenerse relevantes en un entorno en cambio constante.
8. Fomento de la colaboración: facilitar la colaboración entre organizaciones culturales, empresas privadas y entidades gubernamentales es esencial para fortalecer el tejido cultural de una comunidad. Las compañías de consultoría pueden desempeñar un papel central al facilitar estas conexiones y alianzas.

Descripción del proyecto

Se desea brindar servicios de consultoría en temas relacionados a la administración y gestión cultural con un énfasis especializado en organizaciones sin fines de lucro, artistas individuales, y fundaciones. Para la creación de esta empresa cultural, se partirá de un análisis comparativo de estructuras legales enfatizando en las compañías de

responsabilidad limitada (LLC, por sus siglas en inglés), y una reflexión sobre potenciales servicios a ofrecer, a partir de mi experiencia práctica en el campo. A partir de estos análisis, se documentará y materializará el diseño y la creación formal de la compañía para comenzar a brindar los servicios previamente identificados.

Objetivos

1. Se realizará un análisis del diagnóstico y la necesidad identificada para brindar servicios.
2. Se gestionará una segmentación de los potenciales servicios a brindar, fundamentados en el diagnóstico y experiencias directas en el ecosistema cultural.
3. Se partirá de un análisis comparativo para determinar la estructura legal de la entidad a crear.
4. Se completará un análisis de mercado para determinar e identificar potenciales clientes.
5. Se diseñará un plan de mercadeo con el propósito de comunicar los servicios a brindar y generar potenciales clientes.
6. Se creará un plan de trabajo conforme al análisis de segmentación de los potenciales servicios a ofrecer enfatizando el área de búsqueda, redacción y manejo de propuestas.
7. Se materializará la creación de la entidad al amparo del ordenamiento jurídico de Puerto Rico.

Justificación

Puerto Rico tiene una oferta artística cultural robusta y diversa. Dicha oferta está compuesta por artistas individuales, colectivos, organizaciones sin fines de lucro, y emprendimientos-proyectos creativos. Un estudio realizado por la Comisión para el Desarrollo Cultural (CODECU) en 2015 sugiere que, utilizando la base de contribuyentes del Departamento de Hacienda, para 2012 existían en Puerto Rico 1,624 contribuyentes corporativos (con o sin fines de lucro) y un total de 10,482 individuos vinculados a las industrias culturales y creativas. Durante el 2022, según el Censo Cultural del Centro de Economía Creativa, en Puerto Rico había 3,242 personas trabajando en el sector cultural y creativo (sector) de los cuales el 61,4% generó menos del 50% de sus ingresos totales a partir del trabajo creativo, incluido un 13,2% que no genera ingresos. Otras fuentes de ingresos evidenciadas en el censo plantean que el 24,7% resulta de su trabajo a tiempo completo, el 21,8% trabajo a tiempo parcial y el 18,5% de los ingresos de su cónyuge o pareja. El 36% recibió apoyo directo a través de premios, becas o ayudas de fundaciones u organizaciones sin fines de lucro. El promedio de subvenciones fue de \$11,700, pero la mediana fue de solo \$550. El 15,4% de los ingresos proviene del gobierno, mientras que las organizaciones y fundaciones sin fines de lucro aportan el 11,9% y el 2,6%.

Este perfil de las entidades de arte y cultura, sumado a los principales retos que enfrentan, plantea un desfase entre el gran impacto artístico, social, educativo y cultural y la infraestructura administrativa adecuada para amplificar este impacto. Por lo tanto, existe una necesidad de áreas de apoyo hacia el sector relacionada a sus recursos económicos, formas de operación y asistencia técnica en asuntos administrativos.

Además, hay que considerar el complejo contexto socioeconómico, político y demográfico de Puerto Rico en la actualidad.

En los últimos años se puede apreciar que, los artistas y las organizaciones artísticas en Puerto Rico han estado en una situación económica precaria luego de una década de crisis financiera, disminuciones sustanciales y constantes en los fondos gubernamentales, una Junta de Supervisión Fiscal que ha promovido medidas de austeridad que han afectado al sector cultural, desastres naturales como los huracanes del 2017, los terremotos de 2020 seguidos de la pandemia de COVID-19 de 2020-2023, sumado a una reducción poblacional sostenida por los últimos 10 años, caracterizada principalmente por la migración a los Estados Unidos. Además, ha habido tradicionalmente pocos recursos para las organizaciones artísticas y pocas fuentes regulares de financiación filantrópica lo que incrementa la necesidad de fortalecer áreas de apoyo para el sector.

A través de mi experiencia como artista, educador, gestor y administrador, he podido conocer de primera mano las diversas vicisitudes desde la autogestión, la educación, y la filantropía. En mi faceta como gestor cultural he desarrollado los conocimientos y la experiencia en el proceso de búsqueda de fondos como artista independiente y para otros colegas. Con sobre 20 años desempeñándome en el género de la Bomba como estudiante y maestro de baile y percusión en la Escuela de Bomba y Plena Rafael Cepeda Atilas en mi barrio de Villa Palmeras, Santurce, y apoyando en el aspecto administrativo y manejo de fondos, esta experiencia ha fortalecido y motivado el

desarrollo de técnicas en la redacción de propuestas y el conocimiento en los procesos de manejo, gestión, recaudación, financiación, y administración cultural. He tenido el privilegio de poner estas destrezas en práctica apoyando músicos y organizaciones artísticas sin fines de lucro en la redacción y captación de fondos para sus proyectos y operaciones. A su vez, me han servido como molde para transformar las dinámicas relacionales y contractuales en el manejo y la operación de un fondo privado desde la filantropía a través de mi ejecutoria dirigiendo el Fondo Flamboyán para las Artes. En el ámbito académico, en adición a la implementación y enseñanza de cursos, he diseñado una vasta oferta académica a nivel subgraduado y graduado en instituciones de educación superior. Ya como profesional del área de organizaciones sin fines de lucro y fundaciones privadas, he participado de casi todas las fases del entendimiento procesal y sustantivo asociadas al apoyo de recursos al ecosistema cultural y creativo.

Este cúmulo de experiencias se extiende a diversos escenarios, desde la gestión de organizaciones informales fuera de estructura tradicionales de corporación, hasta el diseño, administración y manejo de programas y proyectos subvencionados por fondos privados y públicos; a nivel estatal y federal. Estas experiencias han ido materializando y definiendo el interés actual de entrar a otra fase en el campo de la consultoría y ofrecimiento de servicios por cuenta propia.

Lo siguiente, es una segmentación de los potenciales servicios que pretendo ofrecer organizados en tres categorías:

➤ **Diseño, administración y manejo de proyectos**

- Diseño de servicios y/o productos
- Gerencia y planificación
- Evaluación y documentación

➤ **Gestoría y cumplimiento**

- Búsqueda, redacción y manejo de propuestas (públicas, privadas)
- Incorporaciones y exenciones contributivas
- Tramitación de permisos y cumplimiento

➤ **Consultoría especializada**

- Diseño de oferta académica en instituciones de educación superior
- Diseño y creación de experiencias
- Filantropía y operacionalización de subvenciones y programas
- Procesos participativos de otorgación de fondos
- Planificación estratégica
- Asesoría y apoyo en el proceso de documentación, creación de inventarios y expediente de salvaguardia sobre patrimonio cultural inmaterial con recomendaciones de política pública para su reconocimiento a nivel nacional

Los principales retos que he podido identificar dentro del ecosistema cultural y creativo se encuentran durante los procesos de búsqueda, redacción, gestión y cumplimiento de subvenciones. Como consultor de gestión y manejo de subvenciones, el trabajo diario será amplio y las tareas específicas dependerán de las necesidades del cliente y el alcance del proyecto. Para ello, se necesita brindar experiencia y orientación a

organizaciones o individuos a lo largo del ciclo de vida de la subvención. Algunas de las tareas comunes incluyen:

1. Brindar asistencia técnica a los clientes para desarrollar políticas y procedimientos para la administración de los fondos, procesos de revisión de solicitudes, asignación de fondos y monitoreo de desempeño.
2. Supervisar el desempeño para garantizar que los fondos se utilicen según el acuerdo y que el beneficiario cumpla con los objetivos de la subvención.
3. Realizar visitas a las instalaciones de las organizaciones para asegurar que estén utilizando los fondos correctamente y evaluar su progreso con el cumplimiento de los objetivos de la subvención.
4. Mantenerse actualizado con las regulaciones y guías relevantes para promover cumplimiento en los programas de la organización.
5. Brindar capacitación y apoyo a las organizaciones o artistas beneficiarios en la comprensión de los requisitos y la administración de sus programas.
6. Apoyo en la formulación de proyectos sin limitarse a: definir su alcance y objetivos, desarrollo de cronogramas, productos, presupuesto, entregables, identificación de recursos necesarios para el proyecto, formulación de herramientas de avalúo.
7. Gestoría y trámites administrativos necesarios para el cumplimiento.

El enfoque principal estriba en garantizar que los programas de la organización o del artista estén bien evaluados y administrados, y que los fondos se utilicen de manera efectiva para lograr los resultados deseados. En mi experiencia, el resultado de una

consultoría de administración de subvenciones efectiva impacta significativamente el éxito y la sostenibilidad de los programas financiados por subvenciones en las organizaciones que las reciben y en las comunidades que se benefician, brindándoles un sentido de propósito y significado en el trabajo que se realiza.

Impacto o efectos previstos

1. Documentar los diversos trabajos realizados y en curso que guardan relación con los servicios proyectados.
2. Creación formal de la compañía luego de un análisis de modelos, estructuras, documentación requerida, y servicios a contemplar.
3. Búsqueda de clientes para ofrecer los servicios.
4. Generación de ingresos por los servicios prestados.

Antecedentes

El ecosistema de apoyo a través de consultorías ya sea a nivel individual o a través de una organización se ha ido robusteciendo en los últimos años. En términos del sector cultural y creativo, el ecosistema se ha fortalecido gracias a la incorporación de varias entidades clave.

Fundación Flamboyán – La creación del Fondo para las Artes representa una de las inyecciones de fondos privada más importante que ha recibido el sector de arte y cultura

en la última década, junto a las aportaciones de la Fundación Mellon. Nacido de una innovadora asociación entre la Fundación Flamboyán, Lin-Manuel Miranda, su familia y Hamilton, el musical de Broadway, el Fondo Flamboyán para las Artes trabaja para preservar, ampliar y fortalecer las artes en Puerto Rico. En cinco años -y en respuesta a los efectos devastadores de los huracanes María e Irma- el Fondo ha proporcionado apoyo crucial a sobre 900 artistas y 110 organizaciones artísticas, entre las que se encuentran museos, teatros, programas de educación artística y salas de conciertos, para mantener la integridad de su programación, aumentar su visibilidad y mantener su impacto. Enlace: <https://flamboyanfoundation.org/es/celebramos-el-impacto-del-fondo-flamboyan/>

Nuestro Barrio: Distrito Cultural de Santurce – Es una iniciativa de la Universidad del Sagrado Corazón, que trabaja para fortalecer la gestión cultural en comunidades vecinas de Santurce, mientras promueve oportunidades de desarrollo social y económico. Parte de sus objetivos son el proponer un modelo de desarrollo que reconozca la cultura como motor de activación económica y celebre la diversidad cultural de Santurce, activando espacios de encuentro y colaboración entre sectores comunitarios, culturales y empresariales. Enlace: <https://www.nuestrobarrio.org/>

Centro de Economía Creativa – El Centro de Economía Creativa, Inc. es una organización sin fines de lucro 501(c)(3) fundada en 2020 con el fin de proveer apoyo al tercer sector a través de herramientas de educación, servicios gerenciales e identificación de recursos para su sustentabilidad. Esta entidad centra sus servicios en

entidades de arte y cultura bajo el principio de su importante rol en la economía y la sociedad. Actualmente la organización cuenta con un programa de servicios gerenciales dirigidos a artistas y entidades en el sector de arte, cultura y economía creativa. Ofrece consultorías iniciales y servicios recurrentes en áreas de contabilidad, mercadeo y comunicación, gerencia de proyectos, gestión empresarial y planificación estratégica.

Enlace: <https://www.labcultural.com/quienes-somos>

Centro para Emprendedores – Esta entidad es una de las principales referencias en el apoyo a emprendedores en Puerto Rico. Es una organización sin fines de lucro enfocada en proveer servicios a negocios nuevos y existentes en las áreas de planificación, investigación y mercadeo. Utiliza varias metodologías como los *Startup Weekends* y cursos como Emprendiendo en Puerto Rico en colaboración con entidades universitarias y fundaciones. La organización tiene experiencia con emprendimientos culturales y ha ofrecido servicios, a través de recursos internos y externos, en áreas como mercadeo, permisos, finanzas y otros. Enlace: <https://www.centroparaemprendedores.org/>

Asesores Financieros Comunitarios – Esta entidad surge como una iniciativa del Colegio de Contadores Públicos Autorizados con el fin de fortalecer al tercer sector. Cuenta con servicios educativos a través de talleres sobre temas gerenciales y un programa de mentoría a través de voluntarios que apoyan con asesoría técnica en temas administrativos. Impactan sobre 100 organizaciones sin fines de lucro anualmente y ofrecen talleres en áreas como planificación estratégica, contabilidad, cumplimiento, voluntariado, etc. Su estructura de precios varía dependiendo del volumen de negocio

de la organización y también está abierto a participantes fuera de las organizaciones.

Enlace: <https://afc.pr/>

All Grants, LLC – es una firma localizada en Puerto Rico de consultoría y asesoría para empresas privadas y organizaciones sin fines de lucro, con vasta experiencia en la identificación de fondos federales y financiamiento de fundaciones privadas. Brindan asesoramiento detallado y desarrollo de capacidades sobre cumplimiento, estructura organizacional, controles internos y procesos de adquisición para cumplir con los términos y condiciones y las reglamentaciones de las adjudicaciones. Su objetivo es brindar servicios para desarrollar estrategias y planes de financiamiento externo para clientes a corto, mediano y largo plazo, donde se diseña un portafolio de múltiples fondos y alianzas para asegurar la ejecución de los proyectos y programas. Enlace: <https://www.allgrants.net/>

Más allá de las entidades que ofrecen servicios directos en Puerto Rico, es importante destacar algunos modelos a nivel internacional que guardan relación con mi proyecto propuesto. Estas iniciativas tienen en común el ofrecimiento de servicios de consultoría, principalmente enfocados en el sector de arte y cultura.

CultureWorks – Esta entidad ubicada en Philadelphia se enfoca en el ofrecimiento de servicios para el sector de patrimonio, artes y creatividad a quienes ofrece espacios compartidos, capital humano, entre otros. Cuenta con 220 miembros y sobre 100 proyectos de auspicio fiscal. La entidad ofrece varios modelos de membresía que

comienzan con uso de espacios de oficina. En este paquete se detallan servicios como manejo de contabilidad y cumplimiento, administración financiera, seguros, gerencia de proyectos y formularios legales. La entidad también provee un modelo de apoyo individual según las necesidades de los miembros a partir de tres categorías: talleres, coaching, consultoría. Los rangos de precios en los servicios por hora van desde \$50 a \$125. Enlace: <https://www.cultureworksphila.org/>

Fractured Atlas – Esta entidad apoya al ecosistema cultural a través de tres servicios principales: rol de agente fiscal, una plataforma para conectar artistas con espacios y otra plataforma de venta de boletos y manejo de donaciones. La entidad cuenta con una junta de directores que, de personas reconocidas en el ecosistema de startups, algo que contribuye al desarrollo de los productos tecnológicos de la entidad. De igual forma, la entidad tiene un modelo gerencial no jerárquico. El modelo de membresías mensuales, no atadas al uso de servicios, representa una fuente de ingresos sólida para la organización. Dentro de los servicios, operan principalmente con un modelo de comisión por servicios o uso. Enlace: <https://www.fracturedatlas.org/>

ArtsPool – Esta iniciativa comenzó como un esfuerzo de la Alianza de Teatros de Nueva York y en 2014 evolucionó hacia una entidad separada. La organización tiene un modelo de membresías y sus servicios principales son finanzas, manejo de recursos humanos y cumplimiento. También crearon un modelo de diagnóstico con las organizaciones donde ofrecen recomendaciones gerenciales. En su modelo establecen que no se consideran como una subcontratación porque se visualizan como parte del equipo de las

organizaciones y destacan su experiencia en el sector cultural. Su modelo de negocio es a partir de un porcentaje de sus gastos anuales, mientras que las consultorías son a partir de honorarios fijos. La gobernanza está fundamentada en una combinación de sus miembros (organizaciones) y su equipo de trabajo. Enlace: <https://artspool.co/>

Zumo Colaboratorio Cultural - Zumo es un laboratorio de co-creación creada en Perú entre músicos y agentes del ecosistema musical donde ofrecen soluciones estratégicas a la medida de cada proyecto, abarcando diferentes áreas de la gestión musical como *management*, *booking*, producción de eventos, y consultoría estratégica. Enlace: <https://www.facebook.com/ZumoColaboratorioCultural/>

Consultora Cultural - Radicada en México, creen en la necesidad de mejorar las condiciones laborales del rubro cultural y artístico del país, por lo que se enfocan en el desarrollo y profesionalización de agentes culturales, en un contexto de compromiso y ética. Brindan servicios de gestión y administración del arte y la cultura, además de representación artística, atención para empresas y proyectos culturales, artísticos, sociales y ambientales. Enlace: <https://cgconsultoracultural.jimdofree.com/>

Kultursistema - Esta es una plataforma digital donde combinan estrategias para promover la colaboración entre espacios, agentes e iniciativas del ámbito privado, público o social para fortalecer toda la cadena de valor desde una mirada compartida. A parte de conectar clientes con consultores en diversas áreas, tienen dos líneas de gestión interesantes: 1) ayudan a consolidar los sectores e industrias culturales y creativas mediante procesos

de reflexión estratégica y visibilización que favorecen el posicionamiento de los espacios, agentes e iniciativas que los componen, y 2) ayudan a definir políticas para el impulso de todo el ecosistema mediante procesos participativos de mapeo, análisis e interpretación del Ecosistema Cultural y Creativo, que derivan en informes y recomendaciones. Enlace: <https://kultursistema.com/profesionales-gestion-consultoria/>

Arts Consulting Group (ACG) - ACG es un proveedor de gestión práctica y consultoría en temas sobre búsqueda de ejecutivos, mejora de ingresos, planificación estratégica y participación comunitaria, y servicios de planificación de instalaciones y programas para el ecosistema cultural. Enlace: <https://artsconsulting.com/>

Devos Institute of Arts Management – ubicados en la Universidad de Maryland, proveen entrenamientos, consultorías, y apoyos administrativos para administradores culturales y sus juntas de directores. El instituto ha diseñado sus servicios para ayudar a una amplia gama de instituciones, desde organizaciones tradicionales de actuación y presentación, museos y galerías, escuelas de arte y bibliotecas, hasta jardines botánicos, estudios de fabricación de vidrio, fideicomisos de arte público y cines sin fines de lucro. Ofrece apoyo a individuos, organizaciones y, en colaboración con fundaciones y gobiernos, a comunidades de organizaciones en todo el mundo. Enlace: <http://devosinstitute.umd.edu/>

Management Consultants for the Arts – con sobre 1,700 clientes en todos los Estados Unidos, esta compañía provee diversos tipos de servicios para organizaciones artísticas.

Sus servicios incluyen consultas en búsqueda de ejecutivos para liderazgo de alto nivel, análisis organizacional, planificación, retiros para juntas directivas y personal, desarrollo y facilitación de seminarios/talleres. Trabajan con organizaciones en todas las etapas de desarrollo, desde nuevas empresas hasta instituciones establecidas, incluidas aquellas que se enfrentan a cuestiones complejas de sucesión y transición de fundadores. Enlace: <https://mcaonline.com/>

La Fábrica – ubicada en Madrid, esta compañía de consultoría ofrece a empresas e instituciones públicas servicios integrales de planificación, diseño y ejecución de proyectos vinculados a las artes y la cultura, que van desde la definición de estrategia cultural a la concepción y puesta en marcha de centros de creación, pasando por el desarrollo de programas culturales a medida o la programación de actividades en espacios ya existentes. Enlace: <https://www.lafabrica.com/>

Aura – es una consultoría estratégica de alto impacto en arte, cultura y economía creativa. Con un enfoque desde América Latina y el Caribe, diseñan y materializan productos y servicios de responsabilidad social desde la cultura. Comenzó operaciones en la Ciudad de México en 2014 y desde entonces ha desarrollado decenas de proyectos de consultoría cultural en los ámbitos de industrias creativas, gobierno corporativo, política pública, participación ciudadana, emprendimiento, educación y combate a las brechas de género e inclusión. Enlace: <https://auracultura.com/>

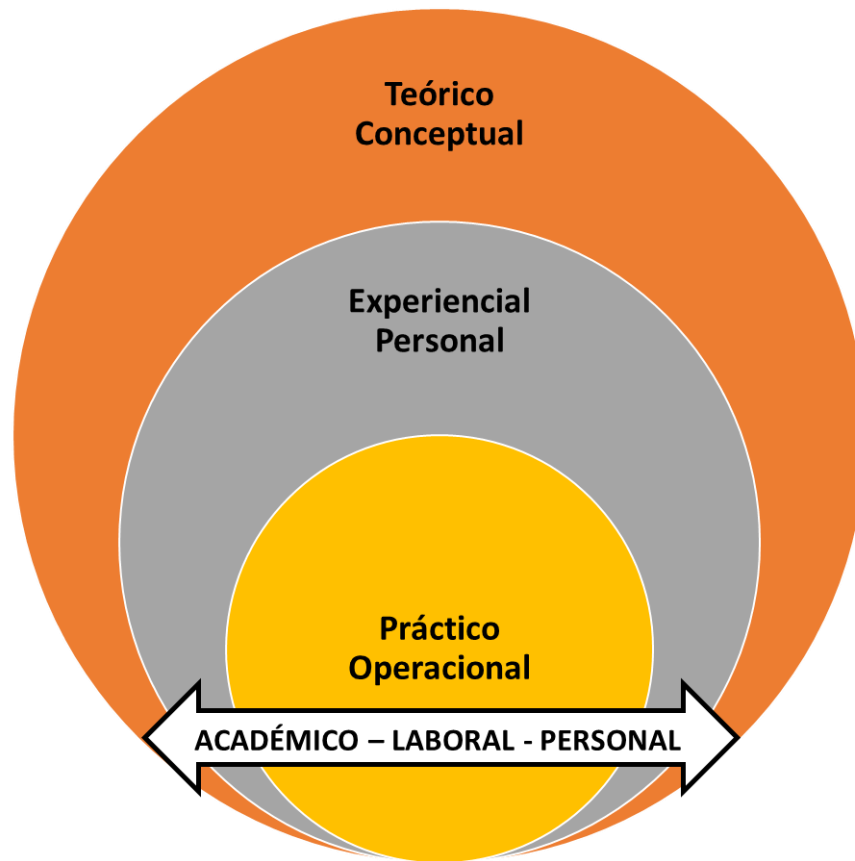
Capítulo II

Praxis y saber experiencial: la hibridación de lo personal, lo laboral, y lo académico.

El análisis de revisión y selección de referencias para mi metodología está basado en un aspecto teórico, práctico y experiencial del diseño de una estructura organizacional para proveer servicios directos en donde mi enfoque es en el propósito, el diseño inicial, y la materialización de una LLC. En un aspecto práctico a partir de las diversas experiencias más allá de lo profesional en el campo de la administración y gestión cultural, entramos al análisis de la consultoría y servicios propuestos, la investigación de la documentación requerida, el proceso de la creación, reflejando lo aplicado como estudio de caso en el internado realizado en la Escuela de Bomba y Plena Rafael Cepeda Atilés y el Centro Cultural Dr. Modesto Cepeda Brenes. Este internado me ayudó a materializar la idea de crear una LLC, puesto que mi enfoque fue el aportar mis destrezas en la gerencia y administración de la organización, manejo de proyectos, diversificación y recaudación de fondos, complementado con un apoyo en la materialización de un expediente de salvaguardia para la Bomba.

Utilizo una hibridación de enfoques teóricos/conceptuales, experienciales/personales, y prácticos/operacionales, segmentados concéntricamente. Lo divido de esta forma para organizar concretamente la estructura del proyecto, desde la idea hasta su implementación, la configuración de este se encuentra ejemplificada en el siguiente diagrama.

Diagrama 1. Gudiño Arts Management Consulting: hibridación de enfoques



Enfoques teóricos/conceptuales

Como motor central y referente unificador, utilizo “Praxis y saber experiencial en la gestión cultural. Hermenéutica de una práctica” de Yañez y Mariscal (2022). Esta referencia es una de las más relevantes para el tema de la teoría y la práctica y la influencia en el gestor cultural donde se critica a la tradición cultural hegemónica (y hasta cierto punto academicista) del binomio teoría y práctica; planteando la praxis y la experiencia como conceptos “estrechamente ligados a las dimensiones de la existencia de la gestión cultural, a su hacer, sentir, decir y pensar”. Los autores llaman praxis puesto que al apelar a ésta toman distancia entre teoría y práctica, y que, según ellos, “ha

conducido por diferentes distorsiones a la acción del gestor cultural, ya sea como activismo y voluntarismo, como instrumentalismo, como administrativismo, como academicismo”. Reflexionando en los primeros capítulos, específicamente en “Saber experiencial”, esta interacción dinámica, entre el gestor con la teoría, no debe de ser pasiva cuando hablamos de la práctica o el accionar del gestor cultural, caer en lo contrario, sería una mera aplicabilidad técnica y carente de sentido. Empero, plantean que el gestor cultural “debe apelar a la experiencia, la cual va a estar condicionada por su trayectoria personal, laboral y académica”.

Lo personal, conlleva una serie de vivencias desde donde se mira y se siente la realidad, enmarcada por el contexto familiar y social donde se crió, pues es ahí donde se comienza la formación de un habitus que fungan como disposiciones duraderas y transferibles que orientan la acción, el pensar y el sentir de la realidad vinculado a una posición social. Es por ello que los primeros proyectos que plantean los gestores culturales están vinculados con intereses personales influidos por su trayectoria personal.

La trayectoria laboral también jugará un papel importante en la conformación de la experiencia, pues el aprendizaje empírico de la gestión cultural se realiza en diferentes nichos de práctica (ese cruce entre los campos culturales y los ámbitos de desempeño) desde donde aprende y aprehende diferentes concepciones de cultura, las formas de entender y hacer gestión cultural las cuales sirven como esquemas de orientación para el diseño e implementación de la acción cultural de los gestores culturales

empíricos. Por su parte, la trayectoria académica va a estar relacionada por la formación escolar del gestor y que de alguna manera va a determinar también su bagaje y forma de delimitar y abordar “lo cultural”, pero también la elección de la metodología a implementar y los alcances políticos y éticos de su acción (Yañez y Mariscal, 2023, p. 37).

Estas tres facetas que incluyen lo personal, laboral, y académico son parte integral en la guía para este proyecto. La combinación de esta triada me permite navegar 1) procesos técnicos en lo que respecta a la creación de una corporación, 2) aspectos prácticos en la diversidad y materialización de oferta a ser brindada, y 3) prácticas y valores a partir de la horizontalidad y sensibilidad del servicio y acuerdo entre las partes.

Otra integración referencial dentro de este enfoque teórico/conceptual es el informe *Hilando voluntades: Cultura para la equidad, la diversidad y el emprendimiento* de la CODECU publicado en el 2015. A modo de contexto, la CODECU fue creada mediante orden ejecutiva del gobierno de Puerto Rico para crear un análisis del marco institucional de la cultura y de la política pública que sostiene o promueve el desarrollo y la gestión cultural en el País. Este informe incluye el estudio del ecosistema cultural y creativo en Puerto Rico para el 2015 donde se presenta un perfil de las actividades culturales y su rol en la economía de Puerto Rico. Incluye los resultados de una encuesta de hogares sobre los patrones de consumo y participación cultural, y un análisis de las industrias y los empleos. Uno de los aportes principales recae en las diversas recomendaciones sobre políticas culturales en Puerto Rico y la reformulación de la estructura institucional-

gubernamental vigente, y cabe destacar que, las recomendaciones puntuales sobre políticas públicas, financiación, y datos estadísticos para el sector, siguen siendo relevantes luego de casi ocho años de su publicación.

Enfoques experienciales/personales

La siguiente referencia, aunque circunscrita a artistas en las disciplinas de las artes visuales, escénicas/performativas, y literarias, es una de las fuentes de información más prácticas y relevantes en el arte de la redacción de propuestas. Los planteamientos de su autora Gigi Rosenberg (2010), se pueden extrapolar más allá de estas disciplinas y estructura organizacional. Durante la redacción de propuestas se debe de contemplar diversos procesos y escenarios puntuales tales como: conocer los componentes de una propuesta tradicional, estrategias para fortalecer cada sección de la propuesta, estrategias para comunicarse durante el proceso de procuración, modelos de presentación de lo que se propone. Cada capítulo en *The Artist's Guide to Grant Writing: How to Find Funds and Write Foolproof Proposals for the Visual, Literary, and Performing Artist*, presenta una serie de asignaturas para que el lector las pueda realizar, así como unas claves o consejos puntuales sobre el planteamiento principal del capítulo. Para apoyar la búsqueda de subvenciones, la autora incluye un comprensivo y completo listado de instituciones, fundaciones, organizaciones que se dedican a trabajar con el auspicio fiscal para artistas individuales, y diversas fuentes primarias de información que hacen de la lectura una completa e informativa en todos sus ámbitos. Este libro figura como unas de las referencias principales en mi proceso de investigación práctica, sobre

todo en el campo de la redacción de propuestas, tanto así que me ayudó a esquematizar una metodología específica para con este tipo de servicio cuyo modelo será incluido como referencia de los servicios que estaremos esbozando en el siguiente capítulo.

Las siguientes referencias de Kaiser (2013) y Maurrasse (2021) las integro dentro de mi rol como gestor cultural específicamente en el área de la filantropía y administración de fondos. El primero, en su libro *The cycle: a practical approach to managing arts organizations*, el autor se basa en su amplia experiencia para ilustrar lo que la llama “El Ciclo”, una metodología de cómo una programación artística a través de una comercialización estratégica atrae públicos leales, nuevos voluntarios, miembros de la junta y donantes cuyo apoyo puede reinvertir en el desarrollo de una programación aún más audaz y emocionante, en un futuro creando un proceso de retroalimentación y un ciclo continuo. Se destaca la importancia de cómo ha sido implementada esta metodología a nivel internacional en diversas organizaciones artísticas. Kaiser presenta consejos accesibles, paso a paso, con respecto a aclarar la misión de una organización y crear una programación que incorpore esa misión. Incluye también el desarrollar y administrar una campaña de mercadeo agresivo, apalancar la gobernanza de los miembros de junta para hacer crecer lo que él llama “la familia de seguidores”, controlar los gastos y maximizar los ingresos donados a través de esfuerzos de recaudación de fondos personalizados. Ciertos elementos dentro de cada una de estas etapas del ciclo pudiesen representar un componente importante en la puesta en práctica de los servicios, específicamente en las áreas de la planificación estratégica, modelos de recaudación de fondos, y mercadeo programático e institucional. El segundo, nos

muestra aspectos particulares del desarrollo e implementación de asociaciones comunitarias basadas y enfocadas en estructuras públicas de gobernanza y organización social. A lo largo del libro *Strategic Community Partnerships, Philanthropy, and Nongovernmental Organization*, el autor enfatiza la importancia de la filantropía y la representación de diferentes tipos de organizaciones en la palestra pública, privada y de organizaciones no gubernamentales. Hay un análisis respecto al rol que juegan las instituciones filantrópicas privadas y sus recursos para facilitar la creación y continuación de estas asociaciones, junto con el papel de las organizaciones no gubernamentales como importantes instituciones duraderas en localidades que no son, históricamente, consideradas como agentes de desarrollo comunitario y económico. Específicamente, mi interés radicó en esa conexión entre lo público y privado (organizaciones no gubernamentales y fundaciones) anclado en la gestión cultural y ofrecimiento de servicios en ambos sectores, puesto que considero fundamental la integración de modelos participativos dentro de la filantropía con relación a sus constituyentes.

Por último, el descubrimiento del *Manual Atalaya, Apoyo a la Gestión Cultural* ha sido fundamental para la creación no solo de mi proceso durante la afinación de mi proyecto, sino también como referencia importante en el desarrollo de oferta académica tanto a nivel subgraduado como graduado. Esta referencia, tengo que admitir que me hubiese encantado haberla descubierto antes, es una fuente de información significativa para cada gestor y gestora cultural. La manera en que están divididos los capítulos y sus contenidos es una curaduría magistral donde se presentan prácticas concretas, cuestionamientos teóricos, modelos de gestión, finanzas y la gestión cultural, por

mencionar solo algunos de los que capturaron mi atención. Me ofrece herramientas para comprender qué es la gestión cultural, el concepto mismo de cultura, y me describe las diversas líneas de trabajo de la gestión cultural, con un énfasis en la investigación y la evaluación. Creada en el 2014 a través del Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya en la Universidad de Cádiz, tomó como base la necesidad del gestor cultural de trabajar con un documento básico que fijara las bases de la profesión y su objetivo principal a mi lectura es ser un conjunto de herramientas destinadas a la formación de gestores culturales.

Enfoques prácticos/operacionales

Moviéndonos hacia las áreas del diseño, operacionales, y administrativas, utilizo a Flew (2012), Kerzner (2013), Recaman y Ruiz (2019), Hernández-Acosta (2020, 2021), Springboard for the Arts (2021), y Byrnes (2022).

El primero, en su libro *The Creative Industries: Culture and Policy* presenta una mirada historiográfica sobre los comienzos de los términos industrias y economía creativas. El autor extrae conocimientos de los estudios culturales y de los medios, la economía de la innovación, los estudios de política cultural y la geografía económica y cultural. El planteamiento principal esboza que el surgimiento de las industrias creativas requiere un nuevo modelo de pensamiento en las comunicaciones, medios y estudios culturales, medios y política cultural, y los sectores de las artes y la información, ya que, éstas establecen la agenda para estos debates, brindando una mejor comprensión de la

dinámica de los mercados culturales, el trabajo creativo, las finanzas y el riesgo, y cómo la cultura se distribuye, comercializa y utiliza de manera creativa a través de las nuevas tecnologías de los medios. El análisis sobre las industrias creativas lo integro dentro de mi propuesta como un fin práctico y puntual sobre ofrecimiento de servicios que pudiesen ser segmentados y atemperados a las dinámicas y contextos del potencial cliente. Por su parte, Kerzner (2013) provee una de las más valiosas aportaciones en el campo de la gerencia y administración de proyectos. Es una fuente de información práctica sobre todos y cada uno de los ámbitos a considerar cuando se gerencia un proyecto, y es utilizado como referencia o guía de estudio para una de las certificaciones oficiales de gerencia de proyectos. Concurro con el planteamiento y la definición general del libro sobre que la gestión de proyectos es la planificación, organización, dirección y control de los recursos existentes para cumplir con una serie de objetivos y metas específicas. Ahora bien, conectándolo con la mirada corporativa, el autor establece que, el manejo de proyectos se ha convertido en un proceso de negocio en lugar de simplemente un proceso de gestión de proyectos. No tan solo en compañías de diversos sectores esta es un área sumamente competitiva, en el contexto académico la gerencia de proyectos figura como grados de gran demanda. La estructura del texto se basa en la experiencia del autor de que la gestión de proyectos es mucho más conductual que cuantitativa, ya que las personas, en lugar de las herramientas, gestionan los proyectos. Aunque presenta una mirada pragmática de índole corporativa en sus diversos acercamientos a la administración de un proyecto, ciertamente se pueden extraer conceptos, prácticas y experiencias puntuales para el campo de la gestión y administración de proyectos culturales.

Recaman y Ruiz (2019) en *Organizaciones culturales y creativas. Gerencia e implicaciones prácticas*, recogen una serie de experiencias concretas sobre el manejo de recursos tangibles y simbólicos dentro de la gestión de organizaciones culturales y creativas bajo un contexto pedagógico iberoamericano. Dentro de su contenido podemos encontrar temas actuales dentro del emprendimiento creativo, planificación estratégica y mercadeo digital, comunicación digital en organizaciones, y profesionalización dentro de la gestión cultural. A nivel de teoría y estructura, los autores entienden la organización cultural como un sistema en el cual interactúan variables derivadas de procesos artísticos, sociales e históricos que convergen en la generación de un producto o productos con contenido simbólico, lo cual representa el eje de toda la estrategia organizacional y es un diferenciador de otro tipo de organizaciones. Vemos un énfasis en resaltar elementos administrativos sobre temas clave de los procesos de gestión correspondientes a proyectos artísticos, ya que, los focos de interés de cada capítulo se consideran clave para cualquier persona que quiera acercarse al conocimiento de los procesos administrativos inherentes a las organizaciones culturales. Proporciona al lector una visión integral y diversa de las complejidades que se enfrentan cuando se aborda el tema de la administración en el campo.

Hernández-Acosta (2020), nos refleja en *Emprendimiento creativo* ofrece una guía, un acompañamiento en el proceso del emprendedor creativo proveyendo una serie de herramientas para el diseño, creación y administración de empresas culturales. Según el autor la economía creativa es una alternativa real de desarrollo y más allá de su impacto

directo, es un motor de innovación para el resto de la economía. El mismo promueve a los emprendedores creativos como agentes de cambio donde a través del reconocimiento de sus fortalezas creativas, la adopción de nuevas herramientas y apoyo para su sustentabilidad se presenta como un modelo real de cambio a corto, mediano y largo plazo. Un elemento creativo que encontré del libro es su componente digital a modo de un curso segmentado en formato de videos cortos con el propósito de que su audiencia conozca los fundamentos del proceso de creación de nuevas empresas y que, al finalizar los mismos, pueda desarrollar una propuesta de negocio; lo cual encuentro útil y sobre todo práctico para mi proyecto.

Springboard for the Arts (2021) a través de su iniciativa “Creative Exchange” nos muestran una “caja de herramientas”, como lo describen sus creadores, desarrollada a través de diversos talleres de desarrollo profesional con artistas, y diseñada para compartir esas lecciones y dar a los artistas recursos para aprender colectivamente. Se trata de una serie de libro/video que guía a los artistas de todas las disciplinas a través de todas las facetas de la construcción de una carrera exitosa y sostenible que va desde su planificación de carrera, gestión del tiempo, el marketing y los medios de comunicación social para la fijación de precios, mantenimiento de registros, la financiación y el desarrollo de un plan de negocios.

Mientras que en *La ruta emprendedora* de Hernández-Acosta (2021) la manera en cómo se presenta el libro es a través del cuestionamiento acerca de seis preguntas sencillas: ¿Por qué? ¿Quién? ¿Dónde? ¿Qué? ¿Cómo? ¿Cuándo? El enfoque del autor está en

la promoción de la mentalidad emprendedora como punto de partida para el cambio social, económico y cultural. La intención es romper con ese esquema del emprendimiento como un campo cerrado y exclusivo, para llevarlo a diversas esferas multidisciplinarias. Una de las partes que más capturó mi interés durante este proceso fue la sección de generación de ideas, donde al identificar esa oportunidad de emprendimiento se llega, según el autor, a la “etapa más creativa de la ruta: la ideación”. Esto resume en parte al ir y venir durante el proceso creativo de identificar qué puedo aprovechar a partir del cúmulo de experiencias prácticas al momento de identificar el problema y buscar brindarle una respuesta o solución, tomando el ejercicio creativo a partir del problema y no del producto o servicio a desarrollar. A modo de reflexión, esto es sumamente importante al momento de la búsqueda y redacción de propuestas, en mi experiencia como evaluador, he visto ocasiones donde el solicitante moldea su propósito para atemperarse a la convocatoria, esto, tiende a ser riesgoso y en algunos casos contraproducente.

Byrnes (2022), a través de la sexta edición de *Management and the Arts*, cuenta con una actualización de los conceptos, teorías y prácticas más recientes en el campo de la administración en las artes con un énfasis en el análisis crítico y operacional de las demandas cambiantes que enfrentan los administradores en organizaciones culturales. Además de una introducción en profundidad de los principios clave de gestión para las artes y las industrias creativas, esta última edición apela a que los gestores culturales revaliden la importancia de la adaptabilidad en un ecosistema artístico en constante cambio. El autor, que cuenta con más de cuatro décadas de experiencia en el campo

administrativo y de educación superior, comenzó su carrera como director técnico y de diseño de luces para luego moverse al área de la administración y producción. Al ser también un educador, la intención de este libro es que su público primario sea académico, específicamente hacia estudiantes en el campo. El contenido como tal adopta un enfoque interdisciplinario al explorar cómo los gerentes y líderes artísticos pueden desarrollar organizaciones equitativas, colaborativas y dinámicas, abarcando una gama de temas que van desde la planificación, el desarrollo de estrategias, liderato organizacional, mercadeo y recaudación de fondos, elaboración de presupuestos, finanzas, y gobernanza. Cada capítulo presenta términos, lecciones aprendidas, ejemplos concretos, y preguntas de discusión diseñadas para ayudar a los estudiantes a desarrollar habilidades, desarrollar estrategias y comprender las opciones a considerar para enfrentar los desafíos que enfrentan las organizaciones culturales.

A modo de resumen, los siguientes diagramas demuestran la conexión de las fuentes informativas incorporadas en cuanto a la creación de este referente metodológico.

Diagrama 2. Gudiño Arts Management Consulting: hibridación de enfoques y conexión de referencias.

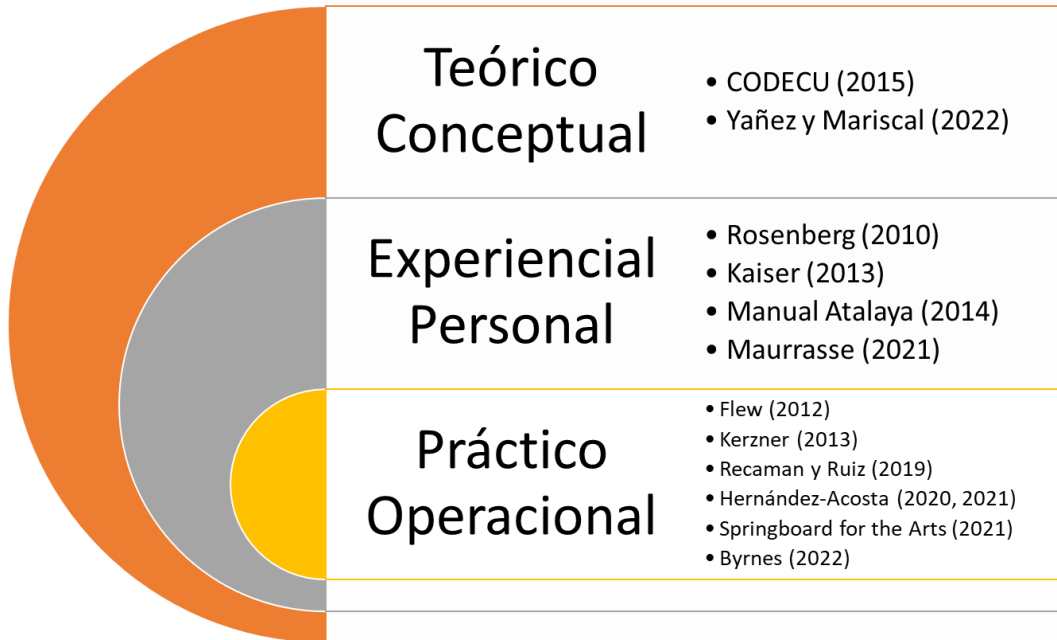
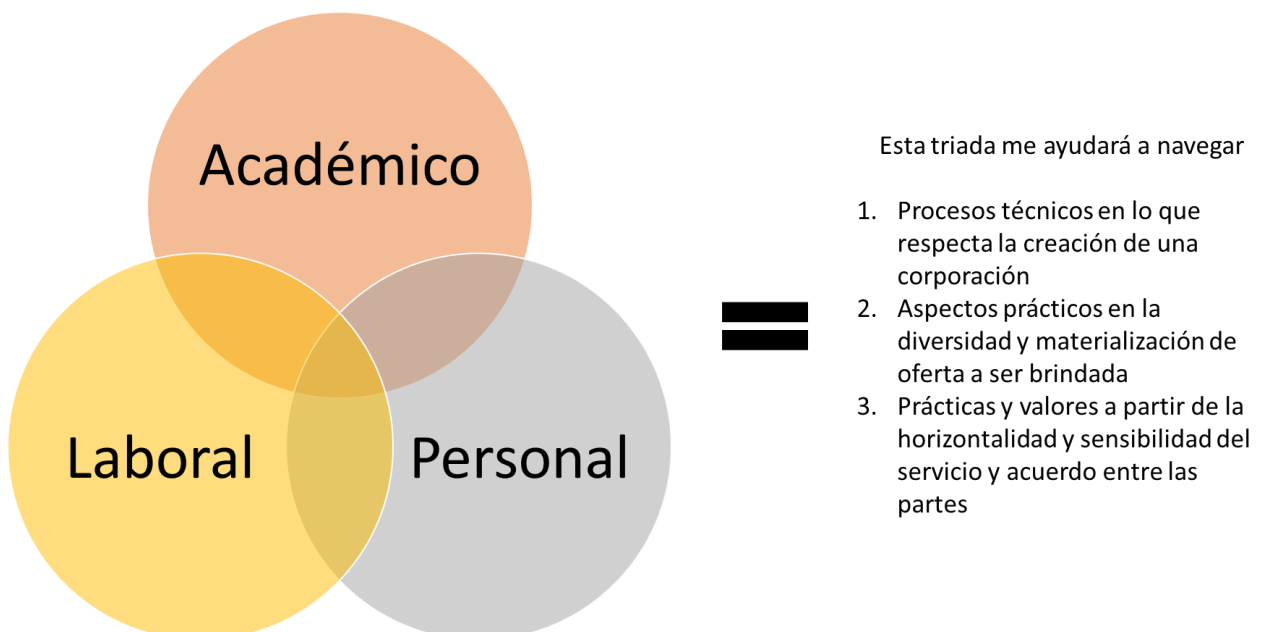


Diagrama 3. Gudiño Arts Management Consulting: hibridación experiencial adaptado de Yañez y Mariscal (2022).



Capítulo III

Materializando Gudiño Arts Management Consulting, LLC.: diseño y creación de una compañía de responsabilidad limitada, con énfasis en consultoría en gestión y administración cultural.

El siguiente capítulo, además de esbozar la realización y descripción de servicios de mi proyecto, plantea ser una guía o referente para cualquier gestor y gestora cultural que desee crear una compañía de responsabilidad limitada o como se le conoce en inglés como “Limited Liability Company” (LLC), conforme a los parámetros y estatutos legales según lo dispone la “Ley General de Corporaciones” (Ley 164-2009), según enmendada. Esta Ley fue atemperada para brindar a las corporaciones flexibilidad en sus operaciones, en las actividades a las que puedan dedicarse y para efectuar transacciones. Aquí se encuentran todas las especificaciones, responsabilidades y cumplimientos para la creación de ciertos tipos de corporaciones. En el caso específico de generar una estructura organizacional acorde con el ordenamiento jurídico de Puerto Rico, y ciertamente al amparo del mandato en ley si se desea incorporar, esta es la fuente primaria que da paso a una serie de definiciones y reglamentos vigentes que todo incorporador debe conocer.

Es importante aclarar que la información contenida en este capítulo no debe interpretarse ni utilizarse como asesoramiento u opinión legal para ningún hecho o circunstancia específica, ni sustituye una consultoría legal de una abogada o abogado licenciado/a, la

información aquí expuesta es para orientar y su finalidad es estrictamente educativa. Se incluyen como anejos la documentación final de cada una de las secciones descritas a continuación.

Definiciones, aspectos administrativos y cumplimiento

Habiendo ya tomado la decisión de crear una LLC versus otros modelos organizativos, es necesario comprender ciertos componentes básicos sobre cómo registrar una LLC, cómo opera una LLC, y qué documentación es necesaria para la administración de esta. Pero primero veamos qué nos dice la “Ley General de Corporaciones” (Ley 164-2009), según enmendada, sobre las compañías de responsabilidad limitada.

Todo lo relacionado a las compañías de responsabilidad limitada lo puedes encontrar en el capítulo 19 de la “Ley General de Corporaciones” (Ley 164-2009), según enmendada. Contiene siete subcapítulos divididos en: Miembros, Administradores, Aportaciones y finanzas, Distribuciones, Cesión de interés, Disolución, y Acciones derivativas. Haremos énfasis en las siguientes de definiciones provistas en la ley: Administrador, Miembro, Certificado de organización, Compañía de responsabilidad limitada o CRL, y Contrato de compañía de responsabilidad limitada o CCRL.

- Administrador – significa una persona que es nombrado administrador de una LLC en, o designado como administrado de una LLC conforme a, un contrato de

compañía de responsabilidad limitada u otro documento similar bajo el cual LLC se forme.

- Miembro – Significa una persona que ha sido admitida como miembro de una LLC, según dispuesto en el Artículo 19.18 de la Ley.
- Certificado de organización – Significa el certificado mediante el cual se forma una LLC, según dispuesto en el Artículo 19.12 de la Ley.
- Compañía de responsabilidad limitada o CRL – Significa una compañía de responsabilidad limitada creada por una (1) o más personas bajo las leyes de Puerto Rico, incluyendo sin limitaciones a una Compañía de Responsabilidad Limitada con Fin Social o CRLFS que satisfaga todos los requisitos según expuestos en el sub-inciso (c) del Artículo 19.06 de la Ley.
- Contrato de compañía de responsabilidad limitada o CCRL – Significa aquel contrato escrito (sea llamado contrato de compañía de responsabilidad limitada, contrato operacional, o de cualquier otra forma), adoptado por los miembros de una compañía de responsabilidad limitada para regir los asuntos internos y administración de la compañía de responsabilidad limitada. Un contrato de compañía de responsabilidad limitada será válido aun cuando la compañía de responsabilidad limitada tenga un solo miembro. Un contrato de compañía de responsabilidad limitada podrá proveer derechos a cualquier persona, incluyendo una persona que no sea parte del contrato de compañía de responsabilidad limitada, según dispuesto en dicho contrato.

Las LLC pueden pertenecer a una o varias personas, es decir, pueden tener un solo miembro (dueño/a), lo que se le conoce como un “Single Member LLC”, o varios y tienen personalidad jurídica propia. La persona encargada de la administración de la LLC es el administrador o administradora, si la LLC es de un solo miembro, de facto esta persona vendría siendo el/la administrador/a. La administración de una LLC se rige por un acuerdo/contrato de operación o acuerdo/contrato operacional, lo que se conoce en la Ley como el Contrato de la compañía de responsabilidad limitada o CCRL. Aunque no es mandatorio por ley, es imperativo que exista este documento en la LLC pues viene siendo el cimiento de la compañía, independientemente que la LLC sea de un solo miembro, sino se tiene uno, aplicarían las disposiciones expresadas en la Ley. Con el contrato se establecen lo que se conoce coloquialmente como “las reglas del juego”, el cómo se va a organizar y administrar la LLC, donde se establecen los términos y condiciones de manera clara y detallada. Es importante mencionar que este contrato es un documento privado que, por lo regular, en algunos casos pueden requerirlo si estás realizando alguna gestión de la compañía, por ejemplo, al abrir una cuenta de banco comercial, solicitar algún incentivo contributivo, etc.

Según se establece en la Ley, el nombre de la LLC surge de su certificado de organización y debe contener los términos: “Compañía de Responsabilidad Limitada” o “Limited Liability Company”, o la abreviatura “C.R.L.”, o “L.L.C.”, o la designación de “CRL” o LLC”. A nivel de aspectos contributivos y fiduciarios, la “Guía para planificar y comenzar una empresa en Puerto Rico” nos plantea que:

(L)a regla general es que las LLC tributan como las corporaciones. Sin embargo, las LLC tienen la opción de tributar de manera similar a las sociedades y las ganancias pasan a ser tributadas por los miembros en sus planillas personales. En este último caso, como quiera se requiere llenar y someter una planilla informativa de la LLC.

Por otro lado, las LLC tienen la obligación de pagar un derecho anual, pero no tienen obligación de rendir un informe anual. El costo del derecho anual es de \$150, pagadero al Departamento de Estado. Este costo es separado al importe en contribuciones que se tenga que pagar al Departamento de Hacienda.

Como parte del cumplimiento, es necesario contar con un proceso de documentación acompañado de resoluciones. Una vez creada la LLC, cualquier cambio que se desee realizar se debe documentar a través de una resolución organización o resolución corporativa, esto a manera de mantener activa la documentación de la LLC máxime cuando es de un solo miembro. Lo mismo aplicaría si se va a cerrar la LLC, cuando hay más de 1 miembro, se debe establecer una resolución organizacional donde los miembros administradores deben plantear que hay una disolución de la entidad jurídica declarando y acordado que pondrán fin a la entidad jurídica. Se establece un acuerdo de disolución y liquidación, y se recomienda que un abogado y/o un contador público autorizado (CPA) sea(n) consultado(s) para este proceso.

Registro y formalización de una LLC

Departamento de Estado del Estado Libre Asociado Puerto Rico

En lo que respecta al registro formal de una LLC, el mismo se realiza en línea a través del Departamento de Estado de Puerto Rico. La solicitud para registrar una entidad se divide en once secciones:

1. Disponibilidad de nombre
2. Información general
3. Solicitante
4. Oficina principal
5. Agente residente
6. Personas autorizadas
7. Administradores
8. Documentación de apoyo
9. Revisar radicación
10. Firmas
11. Pago

Disponibilidad de nombre: Primero, el sistema realiza una búsqueda del nombre que se escogió para la compañía para verificar su disponibilidad, de estar disponible, se tendrá que llenar una información general de la entidad.

Información general: incluye el tipo de entidad, si es con o sin fines de lucro, jurisdicción si es doméstica, foránea o foránea – no estadounidense, cuáles son los propósitos de la corporación, si tiene algún administrador o persona autorizada que sea veterano de guerra de los Estados Unidos, y cuándo sería la fecha de vigencia y caducidad de esta.

Solicitante: persona que tiene la autoridad y el poder para llevar a cabo el registro de la corporación. Se debe indicar el nombre completo, dirección, número de teléfono y correo electrónico de esa persona.

Oficina principal o designada: es la oficina donde se encuentra el agente residente de la corporación. Esta sede podrá estar situada en los locales de la empresa o en otra parte. Se debe indicar la dirección física y postal de la oficina principal en Puerto Rico.

Agente residente: a cargo de la oficina principal o designada.

Personas autorizadas: es aquella persona o entidad que realiza la gestión de inscribir una Compañía de Responsabilidad Limitada al presentar los Artículos de Organización y puede hacer la presentación de otros documentos oficiales que sean necesarios hasta que la Compañía de Responsabilidad Limitada esté oficialmente inscrita.

Administradores: Si las facultades de la(s) persona(s) autorizada(s) terminarán mediante la presentación del Certificado de Formación, se ingresa los nombres, dirección postal y

física (incluyendo calle, número y municipio) de las personas que actuarán como Administradores hasta la primera reunión anual de los miembros o hasta que sus sucesores sean reemplazados.

Documentación de apoyo: alguna documentación adicional que se desee subir de manera opcional.

Revisar radicación: etapa para revisar cada fase completada del proceso de registro, una vez se confirme se procede a firmar y se somete el pago correspondiente.

Número de identificación patronal

Una vez registrada la entidad, el próximo paso sería sacar el número de identificación patronal se le conoce también como el número de seguro social patronal, el número de identificación del empleador o el “employer identification number” (EIN, por sus siglas en inglés), y se utiliza para identificar a una entidad comercial. Según el Negociado de Rentas Internas Federal de los Estados Unidos (IRS por sus siglas en inglés), referente a las LLC:

Se le requiere obtener un EIN nuevo si alguna de las siguientes situaciones le aplica a usted.

- Un LLC nuevo con más de un dueño único (LLC de dueños múltiples) se establece conforme la ley estatal.

- Un LLC nuevo con un dueño único (LLC de dueño único) se establece conforme la ley estatal y elige recibir el tratamiento tributario como sociedad anónima o sociedad anónima de tipo S.
- Un LLC nuevo con un dueño único (LLC de dueño único) se establece conforme la ley estatal, y tiene obligación de presentar impuestos sobre el uso y consumo para períodos tributarios que comenzaron el día de o después del 1 de enero de 2008, o tiene obligación de presentar una declaración sobre los impuestos sobre la nómina para sueldos pagados el día de o después del 1 de enero de 2009.

No se le requiere obtener un EIN nuevo si alguna de las siguientes situaciones le aplica a usted.

- Declara impuestos sobre los ingresos como un sucursal o división de una sociedad anónima u otra entidad, y el LLC no tiene empleados, ni responsabilidad del impuesto de uso y consumo
- Una sociedad colectiva existente se convierte en un LLC que se le clasifica como una sociedad colectiva.
- Cambia el nombre o lugar del LLC.
- Un LLC que ya tiene un EIN elige recibir el tratamiento tributario como una sociedad anónima o sociedad anónima de tipo S.
- Un LLC nuevo con un dueño único (LLC de dueño único) se establece conforme la ley estatal, no elige el tratamiento tributario como sociedad anónima ni sociedad anónima de tipo S, y tampoco tiene empleados ni

responsabilidad del impuesto de uso y consumo. **NOTA:** *Puede solicitar un EIN únicamente para propósitos bancarios o propósitos del impuesto estatal, pero no se requiere el EIN para propósitos del impuesto federal.*

Departamento de Hacienda del Estado Libre Asociado de Puerto Rico

Tanto para el registro de la LLC como para solicitar el registro de comerciante, debemos contar con una cuenta para registrar a un nuevo contribuyente, en este caso la LLC, en el sistema unificado de rentas internas (SURI). Es importante contar con el EIN pues será el tipo de identificación que se estará ingresando al sistema para iniciar el proceso y será el mismo que el Departamento de Hacienda le estaría aplicando al LLC para sus archivos.

Gudiño Arts Management Consulting, LLC.: oferta de servicios

A continuación, un desglose descriptivo de la oferta de servicios que se estarán ofreciendo a través de las siguientes áreas luego de realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, y el modelo de negocio canvas para artistas el cual tiene el propósito de ser una herramienta estratégica de negocios que permite construir visualmente un bosquejo para un negocio innovador y competitivo.

Diseño, administración y manejo de proyectos

- Diseño de servicios y/o productos: consultoría especializada en creación de servicios y/o productos a través del desarrollo de ideas y asesoría customizada a las necesidades del cliente.
- Gerencia y planificación: apoyo en la creación de planes operacionales y estratégicos; servicios de gerencia y manejo de proyectos.
- Evaluación y documentación: apoyo en el proceso del diseño evaluativo, servicios de análisis de datos, documentación de impacto.

Gestoría y cumplimiento

- Búsqueda, redacción y manejo de propuestas (públicas, privadas): fases de servicios customizados que incluyen búsqueda de oportunidades, redacción de propuestas y proceso de cumplimiento. Se utiliza como fuente de referencia el anejo: “Ofrecimientos previos: ejemplo de propuesta de servicio para búsqueda, manejo y redacción de propuestas como contratista independiente”.
- Incorporaciones y exenciones contributivas a nivel local y federal.
- Tramitación de permisos y cumplimiento

Consultoría especializada

- Diseño de oferta académica en instituciones de educación superior: apoyo en el diseño y la creación de cursos académicos incluyendo descripciones, justificaciones, contenidos, evaluaciones, etc.
- Diseño y creación de experiencias: consultoría especializada a través del desarrollo de ideas y asesoría customizada a las necesidades del cliente con énfasis en experiencias artísticas.
- Filantropía y operacionalización de subvenciones y programas: asesoría filantrópica, análisis de portafolios y diversificación de inversiones, diseño y manejo de iniciativas para organizaciones sin fines de lucro.
- Procesos participativos de otorgación de fondos: diseño y manejo de procesos participativos de otorgación de fondos a través de la filosofía de filantropía a base de confianza.
- Asesoría y apoyo en el proceso de documentación, creación de inventarios y expediente de salvaguardia sobre patrimonio cultural inmaterial con recomendaciones de política pública para su reconocimiento a nivel nacional.

Conclusión

El proceso de creación de esta empresa de consultoría en administración y gestión cultural se ha estructurado de manera integral y estratégica. Partiendo de un análisis del diagnóstico y necesidades identificadas en el sector, se ha gestionado una segmentación de servicios basada en experiencias directas en el ecosistema cultural. La elección de una compañía de responsabilidad limitada como estructura legal, fundamentada en un análisis comparativo, garantiza una base sólida para la entidad.

Además, se ha llevado a cabo un análisis de mercado que permite identificar y entender a los potenciales clientes respaldado por un modelo de negocio canvas atemperado a artistas, y un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La creación del plan de trabajo, alineado con la segmentación de servicios, destaca áreas clave como la búsqueda, redacción y manejo de propuestas, asegurando una oferta robusta y adaptada a las necesidades del mercado.

En adición, con el propósito de cumplir con el ordenamiento jurídico y normativo de Puerto Rico, el diseño se presenta como a modo de guía informativa para que futuros gestores culturales puedan tener una referencia práctica para la materialización de su compañía de responsabilidad limitada. En conjunto, este enfoque holístico y metódico sienta las bases para el éxito y la sostenibilidad de la empresa, permitiéndole ofrecer servicios de consultoría cultural especializados a organizaciones sin fines de lucro, artistas individuales y fundaciones con eficacia y profesionalismo.

Bibliografía

- Barbeito, C. (2006). *Human Resource Policies and Procedures for Nonprofit Organizations*. Wiley.
- Birnkrant, G., et al. (2007). *An Anatomy of Arts Management*. Hamburg, Institut fuer Kulturkinzepte.
- Byrnes, W.J. (2022). *Management and the Arts* (6th ed.). Routledge.
- Caves, R. E. (2002). *Creative Industries: Contracts between Art and Commerce*. Harvard University Press.
- Centro de Economía Creativa. (2022). *Censo de trabajo cultural y creativo de Puerto Rico*. LabCultural.
- Coleman, E. et al. (2005). *Cultural Economics. Markets and Cultures*. Foundation Press.
- Comisión para el Desarrollo Cultural. (2015). *Hilando voluntades: Cultura para la equidad, la diversidad y el emprendimiento*. Instituto de Estadísticas de Puerto Rico.
- <https://estadisticas.pr/files/BibliotecaVirtual/estadisticas/biblioteca/267489708-Informe-Final-de-la-Comision-para-el-Desarrollo-Cultural.pdf>
- Dragicevic-Sesic, M. & Dragojevic, S. (2005). *Arts management in turbulent times*, Boekmanstudies.
- Drucker, P. (1992). *Managing the Non-Profit Organization*. Harperbusiness.
- Escuela de Derecho de la Universidad de Puerto Rico. (2019). *Guía para planificar y comenzar una empresa en Puerto Rico de la Clínica de Desarrollo Económico y*

Comunitario: Organización y Autogestión. https://derecho.uprrp.edu/wp-content/uploads/2020/05/UPRDERECHO_GUIA-EMPRESARIOS_FINALweb-Mayo-2020.pdf

Flew, T. (2012). *The Creative Industries: Culture and Policy*. SAGE Publications Ltd.

Freitas da Costa, I. (2004). *Marketing Cultural. O Patrocínio de Atividades Culturais como Ferramenta de Construção de Marca*. Atlas.

Frey, Bruno S. (2004). *Arts & Economics: Analysis and Cultural Policy*. (2nd ed.). Springer/Verlag.

Ginsburgh, V. & Throsby, D. (2006). *Handbook on the Economics of Art and Culture*. North-Holland.

Hernández-Acosta, J.J. (2018). *Perfil de la economía creativa en Puerto Rico*. Facultad de Administración de Empresas, Universidad de Puerto Rico Recinto de Río Piedras. <https://fae.uprrp.edu/quest/wpcontent/uploads/sites/15/2018/09/091001.pdf>

Hernández-Acosta, J.J. (2020). *Emprendimiento creativo*. Inversión Cultural.

Hernández-Acosta, J.J. (2021). *La ruta emprendedora*. Inversión Cultural.

Kaiser, M. M. (2013). *The cycle: a practical approach to managing arts organizations*. Brandeis University Press. <https://www.perlego.com/book/2236629/the-cycle-a-practical-approach-to-managing-arts-organizations-pdf>

Kerzner, H., & Kerzner, H. R. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons, Incorporated. <http://www.mim.ac.mw/books/Kerzner's%20Project%20Management%20A%20Systems%20Approach...10thed.pdf>

- Ley General de Corporaciones de 2009, 14 L.P.R.A. § 3501 (2009).
<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Corporaciones%20Privadas/164-2009/164-2009.pdf>
- Ley para Fomentar las Industrias Creativas de 2014, 23 L.P.R.A. § 11261 (2014).
<https://bvirtualogp.pr.gov/ogp/Bvirtual/leyesreferencia/PDF/Empleos/173-2014/173-2014.pdf>
- Maurrasse, David J. (2021). *Strategic Community Partnerships, Philanthropy, and Nongovernmental Organization*. Edward Elgar Publishing.
- Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya. (2015). *Manual Atalaya, Apoyo a la Gestión Cultural*. Universidad de Cádiz. <https://atalayagestioncultural.uca.es/>
- Pesante, F. (2021). Industrias creativas en Puerto Rico 2018. Instituto de Estadísticas de Puerto Rico. Gobierno de Puerto Rico.
https://estadisticas.pr/files/Publicaciones/industrias_creativas_2018_07.pdf
- Publicación Proyecto Trama. (2016). *Manual de Gestión para Cooperativas en Cultura*. Red de Trabajadores de la Cultura.
https://base.socioeco.org/docs/manual_de_gestion_para_cooperativas_en_cultura-web-1.pdf
- Recaman Mejía, A. L., y Ruiz Gutiérrez, J. A. (2019). *Organizaciones culturales y creativas*. Gerencia e implicaciones prácticas. Universidad de los Andes.
- Reiss, Alvin H. (2005). *The ReissSource Directory of the Arts*. Chicago, AEB Media.
- Rentschler, R. (2008). *The Entrepreneurial Arts Leader: Cultural Policy, Change and Reinvention*. University of Queensland Press.

- Robertson, I. (2005). *Understanding International Art Markets and Management*. Routledge.
- Rolón, R. (1996). *Manual práctico e ilustrado para escribir propuestas y otros padres nuestros*. Professional Publisher Services.
- Rosenberg, G. (2010). *The Artist's Guide to Grant Writing: How to Find Funds and Write Foolproof Proposals for the Visual, Literary, and Performing Artist*. Watson-Guption Publishing.
- Springboard for the Arts. (2021). *Trabajo de arte: aptitudes de negocios para artistas*. <https://springboardexchange.org/trabajo-de-arte/>
- Szurmuk, M. y Robert Mckee, I. (coordinadores) (2009). *Diccionario de Estudios Culturales Latinoamericanos*. Siglo XXI editores / Instituto Mora.
- Tonks, A. (2020). *The a to z of arts management: Reflections on theory and reality*. Taylor & Francis Group. <https://www.routledge.com/The-A-to-Z-of-Arts-Management-Reflections-on-Theory-and-Reality/Tonks/p/book/9780367351397>
- Vich, V. (2013). “Desculturizar la cultura: Retos actuales de las políticas culturales”. *Latin American Research Review*, 48, 129–139. <http://www.jstor.org/stable/43670145>
- Yañez Canal, C. (editor). (2018). *Praxis de la gestión cultural*. Universidad Nacional de Colombia.
- Yañez Canal, C. y Mariscal Orozco, J. (2022), *Praxis y saber experiencial en la gestión cultural. Hermeneútica de una práctica*. Ariadna Ediciones. Observatorio

Latinoamericano de Gestión Cultural.

<http://observatoriocultural.udgvirtual.udg.mx/repositorio/handle/123456789/1183>

Zubiría Samper, S. et.al, (1998). *Conceptos básicos de administración y gestión cultural*.

OEI.

Anejos

Ofrecimientos previos: ejemplo de propuesta de servicio para búsqueda, manejo y redacción de propuestas como contratista independiente

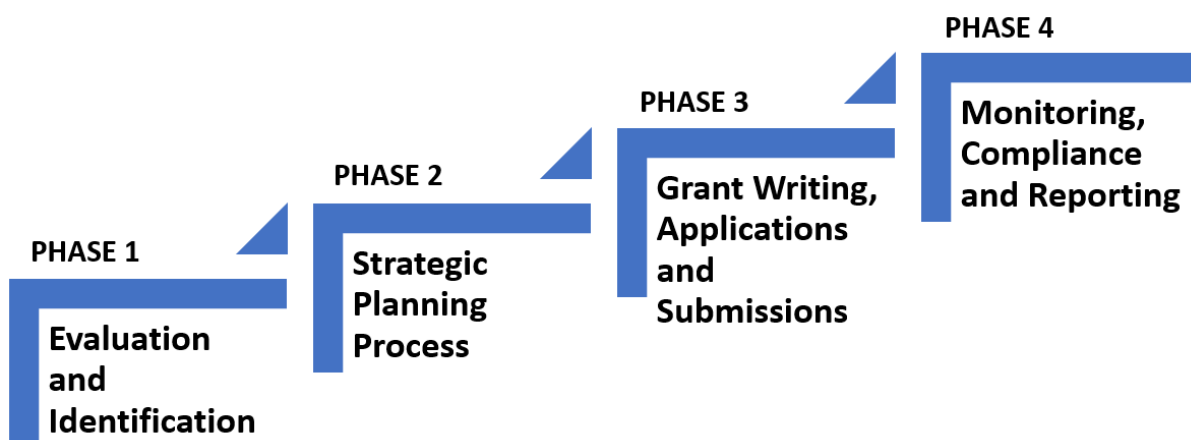
Overview

Grantmaking within the non-profit sector can be complex. Aside from handling applications across multiple award programs, there's a review process to manage, communications with diverse groups, and stringent reporting.

This proposal describes the services contained in the management of grants (private and federal), as well as the details of the deliverables for each of the components of this service. The entire grant management cycle is embedded, from the immersion into the organization's projects and institutional documents (certifications, exemptions) to the search for funds, budget creation, and grant writing, including the monitoring and compliance reports (if required in the agreement with the grantor). All these services will be documented and under the organization's immediate needs.

The Objective

The grant process follows a linear lifecycle that includes searching for funding opportunities, redaction, the application process, implementing the project/program awarded, and the compliance, monitoring, and reporting of the project/program results following the specifications in the grant agreement. The specific actions along the lifecycle are grouped into four main phases, as described below.



Proposal

The proposed services will include diverse activities within the grant management process, from identifying grant opportunities and submission processing to strategic implementation and reporting after award notification. An important key element of this service is the technical assistance provided to enhance the grants management capacity of the organization.

Four primary phases are involved in the approach to managing each grant project. Each phase encompasses various distinct and essential steps in successfully implementing the project.

- **Phase #1: Evaluation and Identification**

- *Funding Needs Analysis:* Evaluate the organization's mission, vision, objectives, eligibility, projects, and strategy for identifying funding opportunities.
- *Grant Funding Research:* Identify grants and private foundation opportunities, including, but not limited to, federal and local foundations that could support the organization's mission, funding needs, and priorities.
- *Opportunity Summaries:* Provide summaries of potential funding/revenue opportunities. Summaries should include but are not limited to the name of the agency, due dates for applications, eligibility, a brief program summary, level of funding available, and any matching requirements.
 - The final product is to develop a long-term strategic grant management plan.

- **Phase 2: Strategic Planning Process**

- *Strategic planning:* Development of a strategic funding plan based on the organization's short, medium, and long term.
 - Analyze capabilities compared to the eligibility and technical requirements detailed in the application instructions.

- **Phase 3: Grant Writing, Applications and Submissions**

- *Redaction:* Provide grant writing services associated with completing the grant applications on the organization's behalf, including preparing abstracts and submitting applications to funding sources or platforms. This should include but is not limited to:
 - Scope of work; narrative; purposed timeline; appendixes (if requested); and budget development.
- *Registration process: types and accounts*

- Solicit, review, and submit official documentation required in portal applications.

- **Phase 4: Compliance, Monitoring and Reporting**

- *Technical assistance in grant administration and compliance:* Recordkeeping of the funding will be accounted for in the necessary reports, financial summary reports, compliance reports, and necessary data records. It could also involve any assistance in communicating with the grantor's representatives to ensure that reports are done correctly and on a timely basis according to the grant agreement.

Execution Strategy and Scope of Work

The execution strategy incorporates proven methodologies and a highly responsive approach to managing deliverables. Following is a description of the project methods, including responsibilities, deliverables, and workflow.

- **Consultant's responsibilities:**

- Understanding and actively engaging in the successful implementation of the organization's grant management process
- Management of annual renewal grant processes and grants calendar
- Ongoing grant prospect research
- Consistent and clear communication with the organization about grant projects, proposals and requirements, deadlines, reporting, and compliance
- Development of grant templates and materials
- Professional and confidential management of grant records, organizational documents, and data

Deliverables and Workflow

Following is a complete list of all proposed deliverables:

Phase	Deliverable	Description
Evaluation and Identification	Locate Grant Opportunities and Check Eligibility per Grant Opportunity	Intensive research to locate a grant opportunity that will cover the project's needs. Often, this aspect of the grant process can take the longest. Finding a grant opportunity could take one day, week, or month. Opportunities listed in government and private foundation announcements will be reviewed. A full report (with up to five (5) grant

		<p>opportunities) is developed to provide the eligible listings once they are found to be fit. In addition, a calendar with up to three (3) potential annual grant opportunity programs will be coded to provide a yearly strategic guide/plan.</p>
		<p>Eligibility is an essential first step to any grant application. The potential grant opportunities are discussed and reviewed further with a member of the organization. Also, the deadline is on focus during this segment of the grant writing process. Is the organization in agreement with the suggested options? Are they achievable? Can we produce a professional submission packet in the time allocated? How would I do that? Once it had been determined that the organization was eligible to pursue the grant application and that the deadline was attainable, we proceeded to the following deliverable.</p>
<p style="text-align: center;">Strategic Planning Process</p>	<p style="text-align: center;">Register Organization</p>	<p>Complete registration via Grants.gov and Sam.gov (if required) or any grant management software required by the grantor. Webinars or conference sessions, attendance, and representation (if required). Also, I will ensure that any amendments or further announcements regarding the grant are received and will notify the organization's representative of these changes.</p>
	<p style="text-align: center;">Study Request for Proposals (RFPs) or Funding Opportunity Announcements (FOA)</p>	<p>All RFPs or FOAs must undergo line-by-line review and study. I will ensure that the Funder's requirements are accomplished by the organization and stated as such within the narratives of the proposal.</p>

	Gather Organization Facts	This involves obtaining the organization's historical information and budgetary constraints that would fit the RFP requirements by interviewing personnel to get essential facts and details of the project described within the proposal. Any reports or documents enhancing the write-ups of the executive summary or abstracts, the project narratives or descriptions, the evaluation measures, the timelines, and the budget will be ascertained at this stage.
Grant Writing, Applications, and Submissions	Research Applicable Facts	The proposals are always written using research-based data. A description of the demographics of the population being served by the organization would enrich the written presentation, particularly when this can be displayed in a chart or graphical format. Also, any study that would impact the project is obtained during this period.
	Create Narrative Drafts	This is when the actual writing of the proposal begins. Once the facts and interviews have been done, we meet to discuss the direction of the writing. A convincing, one-page Summary or Abstract is drafted, along with the Project Description and all other proposal segments required by the Funder's RFP. This phase often involves developing numerous drafts until the organization is satisfied with proceeding to a final copy of the proposal.
	Develop Final Proposal	All write-ups are coordinated. Parameters are checked about the Funder's guidelines on formatting and required attachments. It is ideal to have a final proposal packet ready at least five (5) days before the grant application deadlines. The complete proposal

		undergoes double-checking, review, and editing during this phase.
	Final Submission	After developing the final proposal, we proceeded to the submission phase. Having the proposal five (5) days before the deadline is crucial, especially if the submission is being done online. There are sometimes hidden glitches that prevent electronic transfer. This can also be time-consuming if the proposal must be made in hard copy with specific directions on the number of copies in each section. Getting the packet properly postmarked and mailed to the correct person and address may sound simple, but it often can create a hang-up if not done correctly.
Compliance, Monitoring, and Reporting	Grant Management/Administration and Compliance	Any recordkeeping of the funding will be accounted for in the Funder's necessary reports. This includes financial summary reports, compliance reports, and essential data records. It also involves communication with Funder's representatives to ensure that reports are done on time.

Análisis FODA

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Trayectoria de 10 años de trabajo en el sector si fines de lucro• Experiencia en el sector académico, fundaciones y apoyo en el sector cultural• Red de colaboradores Puerto Rico y Estados Unidos	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Dificultad para identificar segmentos del sector con capacidad de pago por los servicios prestados• Nivel de competitividad de empresas que ofrecen servicios similares no especializados en el sector cultural•
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Necesidad de este tipo de servicio para el sector cultural• Conexiones con organizaciones en los Estados Unidos para esfuerzos de colaboración• Fuentes de datos actualizados sobre el sector cultural	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Falta de continuidad en fondos disponibles para sostener los proyectos• Reducción en inversión pública hacia la cultura• Situaciones de emergencia que afecten la continuidad de servicios

Artist Canvas Business Model

Gudiño Arts Management Consulting LLC. Design by: Juan C. Gudiño Cabrera, 2023				
<p>Key Resources What resources do you have/need to pull off your offerings?</p> <p>Relación con organizaciones filantrópicas, compañías y donantes privados con énfasis en el sector cultural</p> <p>Trilingüe – diversificación de clientes (ESP/ING/ITA)</p> <p>Sitio web</p>	<p>Key Activities What are your core offerings?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de servicios y/o productos • Gerencia y planificación • Evaluación y documentación • Búsqueda, redacción y manejo de propuestas (públicas, privadas) • Incorporaciones y exenciones contributivas • Tramitación de permisos y cumplimiento • Diseño de oferta académica en instituciones de educación superior • Diseño y creación de experiencias • Filantropía y operacionalización de subvenciones y programas • Procesos participativos de otorgación de fondos • Planificación estratégica • Documentación y registro en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la 	<p>Types of Interventions How do your core offerings take shape and form?</p> <p>Segmentación estratégica para el ofrecimiento de servicios</p> <p>Diseño, administración y manejo de proyectos</p> <p>Gestoría y cumplimiento</p> <p>Consultoría especializada</p>	<p>Segments Who are you serving?</p> <p>Organizaciones artísticas sin fines de lucro</p> <p>Artistas individuales</p> <p>Fundaciones</p> <p>Entidades de educación superior</p>	<p>Value Proposition What values does your work embody? Why does it matter in the world?</p> <p>Relación de horizontalidad para el respeto mutuo, apoyo colectivo, y acompañamiento individualizado</p>
<p>Partners + Key Stakeholders Who are your community allies? Who are instant supporters of your work?</p> <p>Familia y amistades</p> <p>Organizaciones artísticas sin fines de lucro</p> <p>Artistas</p> <p>Fundaciones</p> <p>Empresas colegas de consultoría</p>	<p>• Diseño de oferta académica en instituciones de educación superior</p> <p>• Diseño y creación de experiencias</p> <p>• Filantropía y operacionalización de subvenciones y programas</p> <p>• Procesos participativos de otorgación de fondos</p> <p>• Planificación estratégica</p> <p>• Documentación y registro en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la</p>	<p>Channels How are you finding and reaching your people?</p> <p>“Word of mouth”</p> <p>Eventos de networking</p> <p>Exhibiciones, simposios</p> <p>Redes sociales</p>	<p>How can you measure (qualitative or quantitative) the impact of your work?</p> <p>Recomendaciones y comentarios</p> <p>Aumento en clientela</p> <p>Evaluaciones post-servicios</p> <p>Why might other people connect to your work?</p> <p>Apoyo operacional y administrativo y</p>	

	Ciencia y la Cultura (UNESCO) sobre patrimonio cultural inmaterial			<p>fortalecimiento de destrezas gerenciales</p> <p>Diversificación de fuentes de ingresos para proyectos</p> <p>Praxis y experiencias relevantes para el desarrollo de nuevas fuentes de conocimiento técnico y teórico</p>
<p>Cost Structure What are your expenses?</p> <p>Costos básicos de utilidades, internet, materiales y equipos</p> <p>Licencias para reuniones virtuales y búsqueda de subvenciones</p>		<p>Surplus How are you building your safety net?</p> <p>Fondo de retiro</p>	<p>Revenue Streams Where does the money come from?</p> <p>Venta de consultoría y servicios especializados</p> <p>Herramientas de crowdfunding (acceso a capital no tradicional)</p>	

Inversión estimada del primer año

Partida	Descripción	Presupuesto estimado		
		Gastos mensuales	Gastos anuales	Inversión aproximada (primer año)
Recurso humano				
Autoreclutamiento	No refleja gasto, solo ingreso considerando escalabilidad a largo plazo pero comenzando en modalidad a tiempo parcial con un mínimo de \$20,000 anual comparando con el volumen de clientes.	No aplica, hasta tanto y en cuanto se subcontraten consultores adicionales o se recluten empleados.		
Subtotal Recurso humano				
Recursos tecnológicos				
Internet portátil	Compra de modem inalámbrico y conexión con proveedor de servicios	\$ -	\$ -	\$ 150.00
Mensualidad fija	\$50 x 12 meses	\$ 50.00	\$ 600.00	\$ 600.00
Computadora portátil	Herramienta principal de trabajo. Precio incluye seguro con la compra.	\$ -	\$ -	\$ 1,250.00
Plataforma de búsqueda de propuestas	Suscripción anual en plataforma digital de búsqueda de propuestas privadas y federales.	\$ -	\$ 200.00	\$ 200.00
Plataforma de video llamadas	Cuenta de Zoom Pro	\$ -	\$ 150.00	\$ 150.00
Subtotal Recursos tecnológicos				
Infraestructura				
Servicio básicos	LUMA, AAA	\$ 200.00	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00
Subtotal Infraestructura				
Inversión inicial				
Proceso de incorporación		\$ -	\$ -	\$ 500.00
Cuenta comercial	Balance promedio aproximado para evitar cargos mensuales	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00
Subtotal Inversión inicial				
			Subtotal de categorías	\$ 7,750.00
			Total	\$ 7,750.00

Certificado de organización: Departamento de Estado



CERTIFICADO DE ORGANIZACION

Yo, **Omar J. Marrero Díaz**, **Secretario de Estado** del Gobierno de Puerto Rico;


CERTIFICO: Que **GUDIÑO ARTS MANAGEMENT CONSULTING LLC** número de registro **519562**, es una **Compañía de Responsabilidad Limitada Doméstica Con Fines de Lucro** organizada bajo las leyes de Puerto Rico hoy, **12 de noviembre de 2023**, a las **07:49 PM**. La fecha en que la entidad tendrá vigencia es el **4 de diciembre de 2023**.



EN TESTIMONIO DE LO CUAL, firmo el presente y hago estampar en él el Gran Sello del Gobierno de Puerto Rico, en la ciudad de San Juan, Puerto Rico, hoy, **12 de noviembre de 2023**.

Omar J. Marrero Díaz
Secretario de Estado

Employer Identification Number (EIN)


 **IRS** DEPARTMENT OF THE TREASURY
INTERNAL REVENUE SERVICE
CINCINNATI OH 45999-0023

Date of this notice: 11-15-2023

Employer Identification Number:
66-1055292

Form: SS-4

Number of this notice: CP 575 G

GUDINO ARTS MANAGEMENT CONSULTING
JUAN C GUDINO CABRERA SOLE MBR


For assistance you may call us at:
1-800-829-4933

IF YOU WRITE, ATTACH THE
STUB AT THE END OF THIS NOTICE.

WE ASSIGNED YOU AN EMPLOYER IDENTIFICATION NUMBER

Thank you for applying for an Employer Identification Number (EIN). We assigned you EIN 66-1055292. This EIN will identify you, your business accounts, tax returns, and documents, even if you have no employees. Please keep this notice in your permanent records.

Taxpayers request an EIN for their business. Some taxpayers receive CP575 notices when another person has stolen their identity and are opening a business using their information. If you did **not** apply for this EIN, please contact us at the phone number or address listed on the top of this notice.

When filing tax documents, making payments, or replying to any related correspondence, it is very important that you use your EIN and complete name and address exactly as shown above. Any variation may cause a delay in processing, result in incorrect information in your account, or even cause you to be assigned more than one EIN. If the information is not correct as shown above, please make the correction using the attached tear-off stub and return it to us.

A limited liability company (LLC) may file Form 8832, *Entity Classification Election*, and elect to be classified as an association taxable as a corporation. If the LLC is eligible to be treated as a corporation that meets certain tests and it will be electing S corporation status, it must timely file Form 2553, *Election by a Small Business Corporation*. The LLC will be treated as a corporation as of the effective date of the S corporation election and does not need to file Form 8832.

To obtain tax forms and publications, including those referenced in this notice, visit our Web site at www.irs.gov. If you do not have access to the Internet, call 1-800-829-3676 (TTY/TDD 1-800-829-4059) or visit your local IRS office.

Confirmación de Registro de SURI: Departamento de Hacienda

Rev. 24 feb. 20



Gobierno de Puerto Rico
DEPARTAMENTO DE HACIENDA
Área de Rentas Internas

Confirmación de Registro de SURI

GUDIÑO ARTS MANAGEMENT CONSULTING
[Redacted]

Fecha: 16 noviembre 2023
ID de Contribuyente: 11042-81088
ID de Correspondencia: L1464886464

Bienvenido a SURI

SURI es la herramienta digital disponible las 24 horas del día, los siete días de la semana, que integra todos los impuestos que administra el Departamento de Hacienda ("Departamento") y en donde podrá realizar y manejar múltiples transacciones desde un mismo lugar.

A continuación, algunas de las transacciones que podrá realizar a través de SURI:

Planillas y Declaraciones: Radicar, Enmendar y Acceder

- Planilla de Contribución sobre Ingresos (Individuos, Corporaciones y Entidades Conductor)
- Planilla Mensual de IVU, entre otras planillas de impuestos administrados por el Departamento
- Solicitud de prórroga automática de planilla de contribución sobre ingresos (Modelo SC 2644)
- Someter evidencia requerida con la Planilla de Contribución sobre Ingresos
- Manejo de Grupos de Entidades Relacionadas (Modelo SC 2652)
- Declaraciones de transacciones relacionadas con IVU, arbitrios y bebidas alcohólicas
- Planillas relacionadas con cargos especiales, tales como cargos por neumáticos, aceite y depósito ambiental
- Transacciones relacionadas con retención en el origen, entiéndase W-2 e informativas, radicación de planillas trimestrales, depósitos de contribución retenida, entre otros
- Planilla Informativa de Segregación, Agrupación y Traslados de Bienes Inmuebles

Solicitudes: Certificaciones, Licencias de Rentas Internas, Registro de Comerciante, Otras

- Solicitar Certificaciones de Deuda, Certificaciones de Radicación de Planillas, entre otras
- Solicitar y renovar Licencias de Rentas Internas
- Solicitar y recibir aprobación automática de planes de pago en deudas menores de \$50,000
- Realizar una reclamación
- Registro, renovación y manejo del número de Especialista en Planilla
- Solicitar la exención para entidades sin fines de lucro y hospitales

Pagos:

- Verificar balance de sus cuentas
- Realizar pagos (ej.: planillas, declaraciones, contribución estimada, prórroga, entre otros)

Correspondencia/Información de su cuenta:

- Verificar el estatus de su reintegro
- Ver cartas y notificaciones enviadas por el Departamento de Hacienda
- Enviar mensajes al Departamento a través de su cuenta

Esperamos que esta herramienta le sea de gran beneficio y facilite su interacción con el Departamento.

<https://suri.hacienda.pr.gov>