

**El Centro para el Desarrollo Cultural, Inc.: Una apuesta auto-gestionada a la
agencia cultural.**

Gamelyn Felipe Oduardo Sierra

Maestría en Gestión y Administración Cultural
Programa en Estudios Interdisciplinarios
Facultad de Humanidades
Recinto de Río Piedras, Universidad de Puerto Rico

Dra. Mareia Quintero Rivera

Dr. Javier Hernández Acosta

Carmen Correa Matos, MBA, LLM

31 de julio de 2017

© TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS

ÍNDICE GENERAL

Sinopsis.....	iii
Abstract.....	iii
Palabras Claves.....	v
Dedicatoria.....	vi
Capítulo I- Introducción.....	1
A. ¿Qué es el Centro para el Desarrollo Cultural?.....	1
B. Objetivos del Centro.....	2
C. Justificación.....	3
D. Impactos previstos.....	5
Capítulo II- Cuatro ensayos sobre las concepciones de lo cultural y las políticas culturales en Puerto Rico, algunas perspectivas para el futuro de la Gestión y Administración Cultural.....	7
A. Concepciones de <i>lo cultural</i>	7
B. Las políticas de <i>lo cultural</i>	12
C. El caso de Puerto Rico: del agotamiento del modelo colonial a la apuesta por la agencia cultural y la autogestión.....	17
D. Retos gerenciales de los Centros Culturales y perspectivas de futuro.....	27
E. Revisión de literatura.....	39
Capítulo III- Metodología y resultados.....	58

A. En la vida todo es ir: el <i>cost disease</i> y otros retos de la autogestión de las iniciativas culturales en Puerto Rico.....	59
B. La solidaridad como recurso: la colaboración, la perspectiva del <i>shareholder</i> , la organización por proyectos y el modelo de negocios del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc.....	66
Capítulo IV- Conclusión.....	74
Bibliografía.....	80
Apéndices.....	85

SINOPSIS:

La crisis económica que aqueja la Isla se ha traducido en el agotamiento de los modelos de la cultura propulsados por las instituciones del gobierno estatal en Puerto Rico. Damos cuenta de la manera en que la literatura académica ha reseñado que han adquirido un rol protagónico las prácticas de *agencia cultural* ciudadana y proyectos de *autogestión* como alternativas viables para mantener e incluso desarrollar el potencial de los sectores creativos en la isla y en el extranjero. Basándonos en esta premisa, nuestro proyecto es la fundación del Centro para el Desarrollo Cultural: una plataforma multidisciplinaria que mediante sus tres proyectos tiene la misión de potenciar el desarrollo de las industrias culturales a través de todas las fases de su desarrollo, abarcando y brindado apoyo a través de toda la cadena de valor desde la formación, pasando por la creación, la producción, la difusión, el consumo y la conservación de sus productos culturales.

ABSTRACT:

The economic crisis in Puerto Rico has given way to the failure of the models of cultural policy that have been put in place by the island's government. We therefore take note of the cultural policy models that have been implemented by the Puerto Rican government, and we study the way in which the academic literature has commented the importance of alternative cultural policies in the ways of cultural agency and self-management. We present cultural agency and self-management as alternatives to maintain and develop the potential of creative agents in the Island. This is a report on the foundation of the *Centro para el desarrollo cultural, Inc.*: A multi-disciplinary platform that will put in place various initiatives seeking to serve as a catalyst for the

development of cultural industries and products through all of the stages of the value chain.

PALABRAS CLAVES:

Políticas culturales- Cultural Policy

Agencia Cultural- Cultural Agency

Autogestión- Self Management

Capital social-Social Capital

Hegemonía Cultural- Cultural Hegemony

Estructural Organizacional- Organizational Management

Centro Cultural- Cultural Center

A Noemí, Felipe, Felipín,
Omar, Estrella, Carly, mis
abuelos y abuelas, Karina,
Fidel y Diego Felipe.

Agradezco el apoyo y la
dirección de los profesores y
profesoras de la Maestría en
Gestión y Administración
Cultural, a Mareia, Javier,
Carmen por sus aportaciones
y comentarios.

CAPÍTULO I- INTRODUCCIÓN

A. ¿QUÉ ES EL CENTRO PARA EL DESARROLLO CULTURAL?

Con la crisis y el agotamiento de los modelos de la cultura propulsados por las instituciones del gobierno estatal en Puerto Rico, hemos visto cómo adquieren un rol protagónico tanto la *agencia cultural* ciudadana, como la *autogestión* en cuanto a alternativas viables para mantener e incluso desarrollar el potencial de los sectores creativos en la isla. Nos dimos a la tarea de fundar el Centro para el Desarrollo Cultural: una plataforma multidisciplinaria que mediante sus tres proyectos tiene como misión el potenciar el desarrollo de las industrias culturales a través de todas las fases de su desarrollo, abarcando y brindado apoyo a través de toda la cadena de valor desde la formación, pasando por la creación, la producción, la difusión, el consumo y la conservación de sus productos culturales. Los tres proyectos propuestos son los descritos a continuación:

- A. **La Escuela de Artes y Oficios:** Tiene como objetivo ofrecer un espacio de conocimiento, disfrute y aprendizaje de las Artes que capacite a sus participantes en el ejercicio de las diferentes disciplinas (bellas artes, editorial, musical, artes audio-visuales).
- B. **El Taller:** Es una incubadora de producción cultural. Su objetivo es proveer un espacio colaborativo y facilidades idóneas para la producción cultural. Contaremos con personal especialmente capacitado y dedicado a maximizar el potencial de productos y eventos

culturales. Además de espacio de taller, los clientes tendrán acceso a servicios de consultoría legal (sobre permisología, propiedad intelectual y otros temas) y consultoría en mercadeo (manejo de redes sociales, plataformas de venta en línea, branding), para llevar sus productos y empresas culturales al próximo nivel.

- C. **Mercado Alternativo:** Su objetivo es proveer un espacio que servirá para la venta y difusión de productos de artesanos, diseñadores y artistas locales. El Mercado Alternativo llegará a acuerdos de arrendamiento de espacios y de consignación con varias marcas independientes, proyectos creativos y artesanos de toda la isla, para operar un *concept-store* con presencia on-site y en línea.

B. OBJETIVOS DEL CENTRO

1. Rehabilitar la propiedad que ubica en el GQ-18 de la Avenida Campo Rico en Carolina, para proveer las facilidades idóneas para la exposición, venta y difusión de productos culturales.
2. Proveer recursos de primera categoría, especialmente dedicados a maximizar el potencial de los productos culturales a través de todos los eslabones de la *cadena de valor* desde la formación hasta la difusión y conservación.
3. Establecer un manejo adecuado de los recursos del Centro que permita su desarrollo económico y la consecución de su misión cultural.

4. Buscamos brindar acceso y canales de participación en la vida cultural a la comunidad que nos es inmediata.
5. Empoderar a diversos sectores de la comunidad a través de variadas formas de expresión cultural, ayudándoles a viabilizar su autosuficiencia económica y garantizando el pleno disfrute de sus derechos culturales.
6. Generar suficientes ingresos para asegurar la viabilidad financiera y la rentabilidad del proyecto.
7. Crear una plataforma de agencia cultural que atienda la formación, producción, difusión y conservación de diversas manifestaciones y productos culturales.
8. Poner a los participantes de nuestros programas en contacto con recursos de primera categoría para su formación en las artes.
9. Brindar un Colab-space: un espacio colaborativo y facilidades idóneas para la producción de actividades relacionadas a la cultura.
10. Establecer las redes de alianzas necesarias para dar a conocer, mantener y desarrollar nuestro rol y reputación como facilitadores de primer orden en la educación en artes y en la consultoría sobre temas afines.

C. JUSTIFICACIÓN

Los tres proyectos contemplados como parte del Centro para el Desarrollo Cultural responden a segmentos de clientes que tienen sus necesidades particulares.

- A. La Escuela de Artes y Oficios responde a que, según el Negociado del Censo de Estados Unidos (2016), para el 2016, la población de personas de 65 años o más

representaba un 18.9% de la población total de la Isla. Esto crea la necesidad de proveerle a esa población actividades adecuadas a sus capacidades y circunstancias. Por otro lado, el desempleo en Puerto Rico al día de hoy ronda el 10.1%, según el Bureau of Labor Statistics (2017). En la Escuela de Artes y Oficios se apostará a ofrecer alternativas de auto empleo a la comunidad, a través de la educación en las artes.

- B. El Taller responde a la necesidad de los sectores creativos y las entidades culturales de obtener consultoría estratégica, legal y de medios para maximizar el potencial de sus empresas y proyectos particulares y para navegar sobre los escollos burocráticos que enfrentan en su desarrollo.
- C. El mercado alternativo responde a la necesidad de proveer un espacio de exposición y punto de venta fijo para productos de artistas, diseñadores y artesanos y para facilitar a los clientes en Puerto Rico y la diáspora el acceso a productos de marcas y artesanos locales. (Corporate gifts, boxes, etc.). En la era de la producción automatizada de las mercancías, se abre también una oportunidad de mercado para personas que buscan todo lo opuesto. Así, surge un espacio sin igual para creativos locales de proveer productos artesanales, producidos a través de procesos manuales, con materiales sustentables, que resulten de relaciones justas de intercambio entre los productores y en que resalten la innovación y la creatividad en el diseño. También responde a la necesidad por parte de los clientes, de que sus compras sean acompañadas por una experiencia en la vida real, de experimentar tangiblemente con los productos e

incluso participar del proceso creativo asistiendo en la personalización de algunos de éstos.

- D. El Centro para el Desarrollo Cultural no estará ubicado en la Calle Loíza en Santurce, ni en El Paseo de Diego en Río Piedras, tampoco en el Centro de Carolina, sino en la Avenida Campo Rico, a pasos de los Residenciales Monte Hatillo, Berwind Estates, Monte Park, San Martín y Torre de Sabana y la Escuela Superior Dr. José M. Lázaro. Por consiguiente, nuestro proyecto responde a la necesidad de descentralizar la producción y el consumo cultural y llegar a públicos no tradicionales.

D. IMPACTOS O EFECTOS PREVISTOS

1. La rehabilitación del espacio para proveer las facilidades idóneas para la exposición, venta y difusión de productos culturales traerá nueva vida a la zona. La Ave. Campo Rico es una avenida muy transitada, adyacente a escuelas y zonas residenciales. El centro aumentará la actividad económica en el área.
2. Impactar positivamente el desarrollo de productos y actividades culturales y ayudar a los creativos a capitalizar de sus proyectos.
3. Exponer a la mayor cantidad de personas posibles a experiencias relacionadas con el arte y la cultura, desde la educación en diversas disciplinas hasta el consumo.

4. Presentar una alternativa real de desarrollo económico individual y colectivo, basada en la colaboración, la creatividad y la formación y desarrollo de propuestas artísticas y culturales.

**CAPÍTULO II- CUATRO ENSAYOS SOBRE LAS CONCEPCIONES DE LO
CULTURAL Y LAS POLITICAS CULTURALES EN PUERTO RICO, ALGUNAS
PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO DE LA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN
CULTURAL.**

Hemos atendido los enfoques teóricos de nuestro proyecto a través los cuatro ensayos que siguen y se nutren de la Revisión de Literatura incluida a su continuación:

- A. Concepciones de *lo cultural*
- B. Las políticas de *lo cultural*.
- C. El caso de Puerto Rico: Del agotamiento del modelo colonial a la apuesta por la *agencia cultural* y la *autogestión*
- D. Retos gerenciales de los Centros Culturales y perspectivas de futuro.

A. Concepciones de *lo cultural*.

¿A qué nos referimos cuando decimos *cultura*? Nestor García Canclini (2004) ha estudiado la naturaleza imprecisa y los diversos usos del término *cultura*. En Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad, describió las narrativas predominantes en el debate académico en cuanto a lo que es la *cultura*. García Canclini afirma que la primera noción que corresponde al uso cotidiano del concepto *cultura*, es que el mismo es equivalente a educación, ilustración o refinamiento. El autor argumenta que esta noción corresponde a una filosofía idealista que diferencia entre la cultura y la

civilización. Según García Canclini, esta narrativa naturaliza dicotomías entre lo corporal y lo mental, lo material y lo espiritual, y la división del trabajo entre las clases y los grupos sociales que se dedican a una u otra dimensión. Así mismo, señala que esta perspectiva suele privilegiar los conocimientos y gustos que corresponden a un occidentalismo excluyente del resto de las culturas del mundo.

García Canclini procede a describir lo que denomina los usos científicos que se han dado a la *cultura*. Por un lado, expone que se ha visto la *cultura* en contraposición con la *naturaleza*, y por otro lado, se observa la *cultura* en confrontación con la *sociedad*. La contraposición con la naturaleza falla, en la medida en que el concepto de cultura así entendido, sería en extremo abarcador. Se describe la contraposición de la *cultura* y *sociedad*, a partir de los cuatro tipos de valor social, según planteados por Jean Baudrillard en su Crítica de la economía política del signo: 1) El valor de uso es su utilidad; 2) el valor de cambio es su precio en el mercado; 3) el valor de signo es el conjunto de connotaciones e implicaciones simbólicas asociadas al objeto; 4) el valor símbolo, por su parte, se vincula a actos particulares que dotan al objeto de un valor diferente al valor de signo. Esta distinción entre cuatro valores da paso a la diferenciación entre lo socio-económico y lo cultural. El valor de uso y el valor de cambio tienen que ver con la materialidad del objeto, mientras el valor de signo y el valor de símbolo corresponden a la cultura. García Canclini define la cultura como procesos de significación: “[l]a cultura abarca el conjunto de procesos sociales de producción, circulación y consumo de la significación en la vida social” (p. 34).

El autor hace énfasis en la naturaleza cambiante de la *cultura*, planteando que es un proceso social y enumera cuatro vertientes contemporáneas que comparten esta

perspectiva socio-semiótica. La primera tendencia es la que ve la *cultura* como la instancia en que cada grupo organiza su identidad. En la actual era de la globalización, esta perspectiva ha venido a menos (García Canclini, 2004). La segunda tendencia plantea que la *cultura* es una instancia simbólica de la producción y reproducción de la sociedad. Según esta posición “todas las prácticas sociales contienen una dimensión cultural, pero no todo en esas prácticas sociales es cultura” (p. 37). Aquí hay lo que el autor plantea es una imbricación compleja e intensa entre lo social y lo *cultural*.

La tercera tendencia descrita por García Canclini propone que la cultura es una conformación del consenso y la hegemonía (p. 37). Esta perspectiva deriva de los planteamientos articulados por Raymond Williams (1997), quien plantea que el concepto hegemonía, bien trabajado en la teoría marxista por Antonio Gramsci, comprende los conceptos de *cultura e ideología*. La *cultura* es definida como el proceso social total en que los hombres definen y configuran sus vidas, mientras la ideología es el sistema de significados y valores que constituye la expresión o proyección de un interés de clase. Así se vincula directamente la *cultura*, con los intereses de clase y las relaciones de dominación y subordinación que operan en la sociedad. La hegemonía es descrita por Williams como una cultura de dominación o subordinación de clases particulares. Hace énfasis en el carácter cambiante de estas relaciones de poder, y en la posibilidad y deseabilidad del surgimiento de nuevas clases y nuevas formaciones culturales- de una contra cultura emergente.

Esta tradición nutre el estudio y la práctica de las artes y la gestión cultural ya que ubica la producción y distribución de la cultura y los productos culturales dentro de la totalidad de los procesos sociales materiales. Así se le brinda a estas prácticas la

importancia y utilidad que les corresponde, en su operación dentro de las relaciones de poder y contra poder y de dominación y subordinación sobre las cuales se mantendrá o se podría trastocar el actual orden social, político y económico. Esta concepción abre las puertas a lo que Doris Sommer (2006) llama la *agencia cultural* y nos ubica en el campo de las políticas culturales que abordaremos en un apartado posterior.

La cuarta tendencia enumerada por García Canclini se refiere a la cultura como una “dramatización eufemizada de los conflictos sociales” (p. 38), acercamiento que dialoga con las concepciones propuestas por Clifford Geertz (2003). Geertz se ubica en el campo de las perspectivas socio-semióticas, cuando plantea que la *cultura* es un sistema ordenado de significaciones y de símbolos en cuyos términos tiene lugar la integración social. Por la estructura social, se refiere a la interacción social, la conducta interactiva entre los sujetos, y la red existente de relaciones humanas. Plantea Geertz que “la estructura cultural y estructura social no son meros reflejos la una de la otra sino que son variables independientes aunque relacionadas entre sí” (p. 151). Geertz, en *Ritual y cambio social: un ejemplo javanés*, adopta un enfoque de antropología interpretativa para dar sentido, si se quiere, a las particularidades de un ritual (en este caso, un funeral) que se apartó de las tradicionales prácticas funerarias de la localidad. El autor sostiene que este ritual fue influido por cambios sociales, económicos, políticos y religiosos. Atribuye lo que describe como el virtual fracaso del funeral a una incongruencia entre el marco cultural de significación y la estructura social. Estas incongruencias, según Geertz, son las fuerzas motoras del cambio social.

Finalmente, García Canclini adopta un análisis de adjetivación en cuanto al concepto de la cultura. Prefiere hablar de *lo cultural*, que referirse a *la cultura*. Esta

posición abre paso al concepto de la interculturalidad. Así se cambia el enfoque del objeto de estudio y se pasa a la discusión sobre diferencias, contrastes, contradicciones, choques y comparaciones. A través de un estudio de *lo cultural*, Canclini se refiere al estudio de la manera en que los grupos representan e intuyen imaginariamente lo social, conciben y gestionan las relaciones con otros que fluctúan entre el orden y las zonas de disputa.

Esta perspectiva provee la flexibilidad necesaria para entender la manera en que operan y en que distintos sectores y grupos se resisten a las configuraciones sociales, políticas y económicas en la era de la globalización neoliberal. La teoría cultural expuesta por García Canclini puede nutrir la práctica artística y la gestión cultural en nuestra contemporaneidad a través de la visibilización de las diversas identidades culturales y de las interacciones, confrontaciones y negociaciones entre una pluralidad de sistemas socio-culturales que se interrelacionan. Desde el punto de vista de la gestión cultural, esta vertiente abre las puertas al desarrollo de redes de solidaridad y la *interseccionalidad* entre la multiplicidad de sujetos e identidades que interesan superar o resistir diversos tipos de opresión que se manifiestan de diversas maneras.

Luego de abordar algunas de las concepciones teóricas en torno a lo que hemos llegado a denominar como *lo cultural*, hacemos algunas breves anotaciones sobre las diversas y complejas interacciones entre *lo cultural* y el poder. Específicamente veremos algunas de las maneras en que estas interacciones se hacen evidentes en el mundo colonial y post-colonial.

B. Las políticas de *lo cultural*

Las interacciones entre lo cultural y el poder son complejas y diversas como el entramado de identidades que nos componen como sujetos. Algunas de estas interacciones, sin lugar a dudas, son contradictorias, como nuestra propia existencia. Veamos en la teoría cultural algunas de las perspectivas que se ubican entre ambos conceptos.

La progenie de Gramsci

Hemos descrito, entre otras, una corriente intelectual según la cual la *cultura* era una conformación del consenso y la hegemonía (p. 37). En su momento expusimos que Raymond Williams (1997), se ubicaba dentro de esta tradición que estaba vinculada al pensamiento del marxista italiano Antonio Gramsci. Esta vertiente vincula directamente la cultura, con los intereses de clase y las relaciones de dominación y subordinación que operan en la sociedad. Para Williams, las relaciones y los procesos cambiantes de dominación y subordinación en la sociedad conformaban la *hegemonía*. Las manifestaciones culturales *hegemónicas*, a su vez, subsistían y se enfrentaban con manifestaciones *residuales* y con nuevas clases y *formaciones* culturales emergentes.

Stuart Hall (2010), por su parte, realizó acotaciones adicionales en torno a las relaciones entre la *cultura* y el poder, atendiendo las particularidades de su contexto. Hall caracteriza la distinción entre lo *hegemónico* y lo *emergente* y lo lleva al ámbito de la cultura como una pugna entre *la alta cultura* y *la cultura popular*. Hall expone que en

este contexto existe un cambio de terreno de la *alta cultura* hacia lo popular, “hacia las narrativas locales, hacia la descentralización de las viejas jerarquías y las grandes narrativas” (p. 288). Expone que la vida cultural ha sido transformada por las voces de los marginados, con el surgimiento de nuevas identidades y la aparición de nuevos sujetos en el escenario político y cultural. Se refiere específicamente a la raza, etnias marginales, al feminismo y los movimientos gay y lésbico. Hall hace la salvedad de que no existen formas puras. La cultura popular es siempre un “compromiso a través de fronteras culturales, de la confluencia de más de una tradición cultural, de las negociaciones entre posiciones dominantes y subordinadas [...]” (p. 292). Comprender estas negociaciones es elemental para comprender las maneras en que se relaciona *lo cultural* con el poder.

La hibridación cultural y la interseccionalidad

Como ya vimos, García Canclini (2004) aborda los conceptos de interculturalidad e hibridación. Este autor propone que “todas las culturas son de frontera” y la hibridación de las tradiciones de clases, etnias y naciones requieren de otros instrumentos conceptuales que se aparten de los binomios oposicionales generalmente acogidos por quienes se ocupan de las relaciones entre la cultura y el poder (subalternidad v. hegemonía, tradicional v. moderno, alta cultura v. cultura popular) (García Canclini, 1989). García Canclini expone que la expansión urbana y los adelantos tecnológicos han intensificado la hibridación cultural. La emergencia de múltiples reivindicaciones ha

multiplicado los sujetos políticos y la movilización social. El autor plantea que estos movimientos se fragmentan en procesos cada vez más difíciles de totalizar.

Bien puntualiza García Canclini, que los fenómenos descritos han puesto en tela de juicio los sistemas culturales que encuentran su clave en las relaciones de la población con cierto tipo de territorio. Aquí se refiere a las teorías culturales que han asumido antagonismos binarios como el de los colonizadores versus los colonizados y que en momentos de la historia han pretendido enfrentar a la *cultura nacional popular* con el *imperialismo*. La transnacionalización de los mercados y la migraciones multidireccionales han sido elementos esenciales para debilitar estos sistemas culturales que vinculan la cultura, el espacio y el poder. En cuanto a las relaciones de poder en la actualidad, aclara Néstor García que “no se borran los conflictos como pretende el postmodernismo conservador. Se colocan en otro registro, multifocal y más tolerante” (García, 1989). El poder para García Canclini, no se manifiesta verticalmente, sino de manera oblicua, a través de un tejido complejo de interacciones y relaciones sociales e identitarias. Bien ha sido abordada desde el estudio del *critical race theory* la manera en que distintas identidades sociales intersecan con sistemas de opresión, discriminación y dominación que a su vez se relacionan. El estudio de estas interacciones fue denominado por Kimberlé Williams Crenshaw (Williams Crenshaw, 2016) como *interseccionalidad* y su propósito es el ubicar las resistencias a estos distintos tipos de opresión en un registro multifocal y holístico.

Lo post-colonial

En *Orientalismo*, Edward W. Said (1994) se ubica en lo que hoy ha venido a llamarse los *estudios post-coloniales*, cuyo objeto de análisis son los legados históricos y los imaginarios producidos por el colonialismo. Said también se sitúa dentro de la tradición gramsciana que habla de la *hegemonía* como una manera de *liderazgo cultural*. Plantea Said que las ideas, las historias y las culturas no se pueden entender ni estudiar sin estudiar sus configuraciones de poder (p. 5). Su perspectiva espacial es más bien geopolítica y su estudio se refiere específicamente a las relaciones de poder entre oriente y occidente. Expone la manera en que se manifiesta la relación entre cultura y poder en el ámbito de la representación.

El autor propone que el Oriente, en su posición de relativa debilidad ante el occidente, fue poseído por éste y *Orientalizado*. Esto es, que el Occidente no solo poseyó al Oriente, sino que, bajo el supuesto de que no podía hablar por sí, habló por él y lo representó a su gusto y para su conveniencia con todos sus matices imperialistas y racistas (p. 6). Para Said el discurso del *Orientalismo*, entendido como la representación del Oriente por parte de Occidente, se produce en un intercambio desigual con varios tipos de poder, entre ellos el poder político, el intelectual, el cultural y el moral. La categoría misma de *Oriente*, y sus consecuentes representaciones, provienen de la exterioridad del Occidente, y tienen el efecto nefasto de distorsionar la realidad de la manera en que opera la dominación política, intelectual, cultural y moral, perpetuando los entramados del poder occidentales.

Podemos bien aplicar las herramientas analíticas de Said a otras latitudes en que se ha dado la confluencia entre las relaciones espaciales y de poder. Como hemos visto, el poder opera de manera oblicua y nada impide que desde la interioridad de la subordinación relativa, también se creen imaginarios identitarios al servicio del poder. Ya veremos el ejemplo perfecto de esto, en el caso de Puerto Rico.

Tareas impostergables: compilar un inventario

Las relaciones entre la *cultura* y el poder no son lineales, son múltiples, complejas y cambiantes. La *cultura* y el poder luchan, se declaran treguas, entran en negociación, rompen las treguas, vuelven a luchar y se vuelven a conciliar. Como gestores culturales, para operar dentro de este entramado complejo de relaciones de poder, entiendo que lo elemental es que conservemos la perspectiva crítica que surge del reconocimiento propio, con nuestro complejo entramado interno de contradicciones y negociaciones. Como gestores, nuestro trabajo estaría vacío de contenido si abandonáramos la importancia de algunos elementos de lo que en el Informe de la Comisión para el Desarrollo Cultural (2015) llama las miradas *transversales* a la cultura. El Centro para el Desarrollo Cultural está comprometido con el afianzamiento de la cultura puertorriqueña partiendo de una concepción inclusiva y dinámica, y asume también su compromiso con la educación antirracista e intercultural, con la erradicación del sexismo, la violencia machista y los prejuicios por orientación sexual; con la superación de barreras para garantizar la integración de las personas con diversidad funcional a la vida cultural, y con el desarrollo de maneras de garantizar el acceso al arte y la cultura como parte de procesos de sanación

y rehabilitación. Nuestro proyecto es uno comprometido con la promoción de la sostenibilidad y la conciencia ambiental. También debemos asumir la responsabilidad de establecer un verdadero compromiso con la comunidad y dirigir nuestros esfuerzos a lograr que el Centro sea un espacio de gestión cultural comunitaria. Estas miradas transversales suplen los elementos emancipatorios de la práctica de la gestión cultural.

Said cita a Gramsci cuando dice que “el punto de partida de toda elaboración crítica es la conciencia de lo que se es, y el conocimiento propio conforme a los procesos históricos que han depositado en ti una infinidad de trazos, sin dejar un inventario. Para empezar es imperativo compilar un inventario” (p. 25) (traducción nuestra). Nunca es tarde para empezar a compilar ese inventario y de ahí partir.

C. El caso de Puerto Rico: Del agotamiento del modelo colonial a la apuesta por la *agencia cultural y la autogestión*

Los gestores culturales debemos reconocer las condiciones en que se desarrolla nuestro trabajo. El contexto histórico es el lienzo sobre el cual nos tocó plasmar nuestros colores. Nuestra apuesta en la práctica de la gestión cultural es al desarrollo de una plataforma cultural independiente y autogestionada, y ello no surge del vacío. Surge de nuestra lectura de las distintas y múltiples interacciones entre la *cultura* y el poder a través de los años en Puerto Rico. Cabe preguntar, entre otras cosas: ¿Cómo se han dado las interacciones entre la *cultura* y el poder en la isla? ¿De qué paradigmas se ha nutrido la política cultural del Estado en Puerto Rico? ¿Qué efectos ha tenido esto sobre el desarrollo de las instituciones e industrias culturales locales? ¿Qué herramientas teóricas

o referentes conceptuales nos pueden ayudar a comprender y mejor intentar sobrellevar los escollos y limitaciones de nuestras instituciones e industrias culturales? Navegando a través de estas interrogantes, veremos como las políticas culturales implementadas por iniciativas de *agencia cultural* ciudadana, apuntan hacia la *autogestión* como una alternativa viable para mantener e incluso desarrollar el potencial de nuestros sectores creativos.

El modelo colonial y con ello su gobierno e instituciones, incluyendo las culturales, se muestra agotado y mira hacia el abismo de una crisis económica irremediable. La deuda es impagable, y somos testigos del resquebrajamiento de la ilusión de autonomía del Estado Libre Asociado con la imposición de una Junta Federal de Control Fiscal. Aun mirando al abismo de la crisis, en la Isla han proliferado proyectos independientes y *autogestionados* de artesanos, de diseñadores, musicales, editoriales, teatrales y educativos. Dadas estas condiciones, planteo debemos repensar las configuraciones, las negociaciones y las maneras en que históricamente le hemos metido mano a *la brega de lo cultural*.

Mirando al abismo: Apuntes sobre la *cultura*, el poder y la crisis en Puerto Rico.

Todo era expectativa y fiesta cuando el país celebraba la implementación del nuevo arreglo colonial que le permitió a los puertorriqueños votar por un gobernador para el territorio. En 1949, el recién electo gobernador, Luis Muñoz Marín, oficializó el proyecto de la División de Educación de la Comunidad (DivEdCo), estrenando las políticas culturales del gobierno insular en ciernes (Marsh, 2009). El objetivo de este programa

era producir material pedagógico pertinente a la realidad puertorriqueña y a la construcción del imaginario de la puertorriqueñidad. Para lograrlo, reclutaron a la crema intelectual, escritores de la talla de René Marqués, Pedro Juan Soto y Emilio Díaz Valcárcel, así como artistas plásticos como Lorenzo Homar y Rafael Tufiño. Según Katherine Marsh Kennerley, la DivEdCo fue la piedra angular de la política cultural del proyecto muñocista. Fue la primera de las instituciones encargadas de construir desde arriba la cultura de la nación sin Estado, en respuesta a los avances del nacionalismo político en la isla. La División fue la precursora del Instituto de Cultura Puertorriqueña. En esta etapa del desarrollo de la política cultural del Gobierno “[...]el estado promovía una visión de cultura puertorriqueña, sin la soberanía política, para legitimarse ante la ciudadanía como los primeros y sinceros representantes de nuestra cultura” (Marsh, 2009, p. 21).

Marsh Kennerley, en Negociaciones Culturales: los intelectuales y el proyecto pedagógico muñocista (2008), expone con el vivo ejemplo de la historia política colonial puertorriqueña, algunas de las interacciones entre la *cultura* y el poder en el mundo colonial. En este texto, se expone como el gobierno populista de Luis Muñoz Marín, desde el poder evidentemente subordinado a la metrópoli, construyó un imaginario cultural de *lo puertorriqueño*. Según lo plantea Marsh, “[...]el estado promovía una visión de cultura puertorriqueña, sin la soberanía política, para legitimarse ante la ciudadanía como los primeros y sinceros representantes de nuestra cultura” (p. 21). Así, el gobierno subordinado políticamente entró en una doble negociación, hacia adentro y hacia afuera, para definir el imaginario identitario de *lo puertorriqueño* que persiste hasta nuestros días:

La promoción de un velado nacionalismo cultural por parte de los líderes autonomistas era parte de la negociación: preservar la cultura puertorriqueña, casi como recompensa por la continua subordinación política a los mandatos del congreso y las ganancias del capital de las compañías norteamericanas. Por un lado, el gobierno del ELA pretendía decirle a la metrópoli que la cultura (institucional) no era negociable en el ELA, mientras que por otro, ese mismo estado negociaba una definición de esa cultura con un grupo de intelectuales puertorriqueños, sus empleados para construirla. (Marsh, 2008, p.22)

El nacionalismo cultural resultante tuvo el efecto de contrarrestar el nacionalismo político albizuista, que promovía la emancipación política de la isla y lo hacía, entre otras cosas, denunciando los efectos nefastos del imperialismo sobre la cultura. El texto subyacente es que Puerto Rico podría ser una colonia y a la vez conservar su cultura. Esta *cultura*, como hemos visto, estaba en proceso de ser construida. En un momento en que el proyecto y los discursos de la modernización y la industrialización del gobierno propulsaban la migración masiva de los puertorriqueños de las zonas rurales hacia las urbanas y hacia la diáspora, desde el gobierno “[s]e moldeaba lo rural para convertirlo en cimiento de la puertorriqueñidad” (p. 100). De esta manera, el imaginario *emergente* y a la vez *residual* de lo *puertorriqueño* construido por el poder subordinado del Estado colonial, tuvo el propósito y el efecto de perpetuar la dominación colonial de los Estados Unidos sobre la isla.

García Canclini (1987) define las políticas culturales como “el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados con el fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social.” (p. 26) Para dar cuenta de los trazos de las políticas culturales en América Latina, expone un esquema de paradigmas políticos de acción cultural. Si fuéramos a describir esta etapa del desarrollo de la política cultural del Gobierno insular utilizando este

esquema diríamos que corresponde al *estatismo populista*. Para este paradigma de acción cultural “[...]la identidad no está contenida en la raza, ni en un paquete de virtudes geográficas, ni en el pasado o la tradición. Se aloja en el Estado.” (García Canclini, 1987, p. 34) Plantea García Canclini que bajo este paradigma, la política cultural procuraría que “los componentes tradicionales de la nacionalidad fueran reformulados por el Estado para adecuarlos a nuevas etapas del desarrollo capitalista” (García Canclini, 1987, p. 37-38).

En 1955 se establece el Instituto de Cultura Puertorriqueña, con un enfoque puertorriqueñista y orientado hacia la preservación del patrimonio y de las tradiciones locales (Quintero, 2016). Entonces podríamos ubicar la institucionalidad cultural del Estado durante este periodo en lo que García Canclini llama el *tradicionalismo patrimonialista*. En torno a la política cultural correspondiente a este paradigma, indica que “consiste en la preservación del patrimonio folklórico, concebido como un archivo osificado y apolítico” (García, 1987, p. 32). Este paradigma se conjugó con discurso civilizador occidentalista, que se empeñaba en ubicar a Puerto Rico en los destinos de la modernidad y pretendía promocionar la isla como destino para empresas manufactureras y para el turismo. A esto responde el espaldarazo institucional a la música clásica con la fundación del Festival Casals, y la Orquesta Sinfónica de Puerto Rico en la década del 1950. (Quintero, 2016)

Marsh, refiriéndose particularmente a la DivEdCo, describe algunas de las negociaciones entre los intelectuales de la época y el gobierno. Por su parte, Mareia Quintero Rivera, citando entre otros, a Marsh, aclara que “[t]anto la DivEdCo como el ICP proveyeron un espacio para el desarrollo de vocaciones artísticas, respetando y

valorando la autonomía de la creación intelectual y contribuyendo al afianzamiento de una cultura nacional desligada del status político y aparentemente protegida de otras fracturas que dividían y aún dividen el país” (2016, p. 8).

De más está decir que el tradicionalismo patrimonialista está enraizado en el imaginario isleño. De aquí que de una muestra de ochocientos encuestados, en el *Estudio de Consumo y Participación Cultural* de la Comisión para el Desarrollo Cultural (2015), la mayor parte de los encuestados respondieron que las primeras palabras que les vienen a la mente cuando escuchan la palabra “cultura” son “tradiciones” y “costumbres”. En cuanto a las limitaciones del modelo de política cultural establecido desde el poder colonial, plantea Marsh que “[f]altó que más allá del organizador comunitario-empleado del estado- y las lecciones preparadas desde la ciudad, los vecinos empezaran a construir su propia pedagogía” (2009, p. 250). Podríamos entonces interpretar que las políticas culturales impulsadas por el Estado, fracasaron en apoderar a las comunidades. Aunque entendemos que no podría ser de otra manera, en el caso de un Estado colonial que buscaba su preservación, aun dentro de la subordinación política a la metrópoli. Marsh nos invita a estudiar los proyectos comunitarios de corte *neomuñocista* auspiciados por Sila M. Calderón.

Sobre el estado actual de la cultura institucional y andando sobre la ruta sugerida por Marsh, Mareia Quintero, describe la manera en que en la isla las instituciones culturales han visto sus presupuestos recortados y como la fragmentación institucional se ha agravado progresivamente como consecuencia de la dinámica de alternancia partidista. Expone, a su vez, que “[l]os proyectos de arte en comunidad impulsados desde el Estado

en las últimas décadas tienen un antecedente fundamental en la experiencia de la DivEdCo” (Quintero, 2013, p. 709).

Sobre la suerte que han tenido estos proyectos, queda claro que casi todos han discontinuado o disminuido sus actividades ya que no recibieron apoyo sostenido de las administraciones gubernamentales que se han alternado el poder. Es importante señalar que este fenómeno responde a las tendencias globales que a su vez responden a los movimientos del capital financiero internacional y al paradigma de García Canclini identificó como la *privatización neoconservadora*. Mareia Quintero (2013) describe lo que llama la política de “manos afuera”:

Se trata de una especie de política cultural «de manos afuera» que tiene como norte hacer disponible los recursos culturales –el «petróleo puertorriqueño», como lo ha llamado la pianista Brenda Hopkins (2010)– a la iniciativa privada, absteniéndose de elaborar criterios colectivos de desarrollo cultural. (p. 692)

A pesar de lo anterior, muchos de los recursos que participaron proyectos de corte neo-muñocista, continúan produciendo proyectos comunitarios, aunque carezcan de financiación del Estado. El progresivo agotamiento de los recursos estatales, ha llevado a los recortes que han movido a los sectores creativos hacia la agencia cultural comunitaria y la autogestión. En muchos casos “[s]e crearon organizaciones que han amplificado la labor iniciada bajo auspicios del Estado, ahora con nuevas metodologías de trabajo y estrategias de autogestionar sus operaciones.” (Quintero, 2013, p. 710)

La autogestión y la agencia cultural: la cultura desde abajo.

Doris Sommer en *Cultural Agency in the Americas* (2006), define el concepto de *agencia cultural*. Expone Sommer que en un momento en que fuerzas que escapan nuestro control parecen cancelar nuestra capacidad de defender nuestros derechos y recursos, podemos encontrar brechas en el sistema en que hay espacios para hacer ajustes. (Sommer 2006, p. 11) Partiendo de la tradición intelectual gramsciana, de una *revolución pacífica* y de la *guerra de posiciones*, Sommer entiende que la *agencia cultural* es el empleo de incitaciones culturales como motores del cambio social. A través de los ensayos en el texto, se exploran distintas instancias en América, en que se ha utilizado la cultura como un vehículo de la agencia de cambios sociales, desde los movimientos ciudadanos de denuncia de los desaparecidos por las dictaduras militares del sur, hasta la manera en que Atanas Mockus utilizó la *agencia cultural* desde el aparato gubernamental para promover los valores cívicos ciudadanos durante su mandato en Bogotá.

En *The Work of Art in the World* (2014), Sommer continúa desarrollando sobre su concepto de “cultural agency”. En este texto describe el concepto como una guerra de posiciones en que los intelectuales se mueven con la sociedad hacia el cambio colectivo (p. 11). La *agencia cultural*, son llamadas a la acción creativa, para lograr el cambio social un paso a la vez. Sommer, a través de estudios de casos, llama la atención sobre iniciativas, *desde arriba* y *desde abajo*- entiéndase gubernamentales y autónomas o vinculadas con movimientos sociales o de base comunitaria. Entre las iniciativas *desde abajo* reseñadas están varios proyectos de Augusto Boal, y como el *Teatro del Oprimido*,

las iniciativas del colectivo ACT UP, un colectivo de artistas que intervenían el espacio urbano con obras que buscaban concienciar en torno al HIV.

El capítulo “La Insistencia en la Metáfora”, de Germán Rey, en el texto de *Cultura y desarrollo: un compromiso para la libertad y el bienestar* (2010), coordinado por Alfons Martinell, nos presenta diversos estudios de casos, centrados en las zonas urbanas de Colombia, los cuales “unen el arte con los procesos sociales y la cultura con la vida en comunidad” (Rey, 2010, p. 181). Este texto nos brinda un panorama de las potencialidades de la educación alternativa vinculada con la cultura, las artes y la comunicación en las zonas urbanas y con grupos subalternos. Particularmente llama la atención el Centro Cultural del Hip Hop en Bogotá y La Peluquería, un laboratorio de proyectos artísticos autosostenibles, que sigue la tendencia de apostar a la generación de emprendimiento y capacidad de producción cultural como norte de su gestión. Esa sostenibilidad es lo que denominamos *autogestión*.

Bien señala Mareia Quintero (2016) que en Puerto Rico “[l]a autogestión forma parte del ecosistema cultural del país no sólo por su vínculo con procesos comunitarios, sino también como práctica de sostenibilidad organizativa para los artistas y colectivos de creación” (p. 15). Así llama la atención sobre proyectos como Casa Pueblo, el Taller Teatro Y no había luz, las clases de salsa de Cambio en Clave, Executive Manolo, o el Teatro “Shorty” Castro manejado por Teatro Breve, entre otros (Quintero, 2013, 2016). Estos proyectos, expone Quintero, no son fruto de actos aislados, sino de una imbricada red de procesos colectivos. Plantea que “[e]l valor del vínculo y la colaboración en estas experiencias invita a un replanteamiento de la propia noción de *autogestión*, que posiblemente deba ser reemplazada por la de *cogestión*” (2016, p. 17).

El concepto *cogestión* es uno esperanzador, porque nos recuerda que no estamos solos y solas en la gestión de nuestros proyectos. Este marco, nos lleva a reconocer el valor del *capital social* para la gestión cultural. Este es un concepto que traza una intersección entre la economía y la sociología. James S. Coleman, uno de los precursores de la discusión académica sobre el tema, explica que el *capital social* es aquel capital intangible inherente a las relaciones entre las personas. Plantea que es un recurso productivo, en la medida en que hace posible el lograr ciertos fines que se no fueran alcanzables en su ausencia. (Coleman, 1988) Por su parte, Bernardo Kliksberg (1999), en su ensayo *Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo*, trabaja el concepto en el contexto latinoamericano. Kliksberg reseña las experiencias de construcción comunitaria en Villa El Salvador, en Perú; los presupuestos participativos de Porto Alegre y las Ferias de consumo familiar de Venezuela, como ejemplos concretos en que el *capital social*, osea, las relaciones sociales solidarias, horizontales, de cooperación y de ayuda mutua, han sido claves para el desarrollo económico y social en el contexto latinoamericano. Expone Kliksberg que la cultura y el capital social, pueden y deben conjugarse como motores de integración social y de desarrollo comunitario. Como es común en la literatura académica, Kliksberg concluye que para movilizar esas potencialidades, se requiere una acción concertada entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil.

A través del presente ensayo hemos tenido oportunidad de describir aunque sea generalmente algunas de las interacciones entre la cultura y el gobierno de la isla. Hemos descrito como las políticas culturales del *estatismo populista* y el *tradicionalismo paternalista* se han perpetuado hasta nuestros días y cómo éstas se han venido

erosionando, como se ha venido erosionando el rol del Estado, siguiendo las tendencias globales, que a su vez responden a los movimientos del capital financiero internacional. Con la crisis y el agotamiento de los modelos de la cultura institucional, hemos visto como adquieren un rol protagónico tanto la *agencia cultural* ciudadana, como la *autogestión* en cuanto a alternativas viables para mantener e incluso desarrollar el potencial de los sectores creativos en la isla empleando formas de capital no-tradicional, como el *capital social*. A través de la *agencia cultural ciudadana* y la autogestión, al menos podremos levantar la vista sobre la inminencia de la caída al vacío y podremos ver, aunque sea ya cayendo, el horizonte del apoderamiento ciudadano y su potencial de transformación social y colectiva. ¿Qué nos lo impide? En el ensayo subsiguiente habremos de abordar esta pregunta.

D. Retos gerenciales de los Centros Culturales y perspectivas de futuro.

Podría sonar como un contra-sentido el que se proponga fundar una organización como el *Centro para el Desarrollo Cultural* con un panorama tan sombrío. No obstante, propongo que mediante la utilización adecuada de las herramientas que nos proveen la gestión cultural y la gerencia estratégica, podemos navegar sobre algunos de los escollos que presentan los factores externos, para lograr la fundación y consolidación de un centro que no dependa de fondos estatales para su subsistencia y sirva de laboratorio educativo para apoderar a toda una comunidad de herramientas para construir su propia cultura y para ir sembrando las semillas de la cultura del mañana.

Veremos algunos de los posicionamientos teóricos que nos llevan a la praxis del Centro para el Desarrollo Cultural. Haremos una exposición de los retos que encuentran organizaciones como la que proponemos y luego pasaremos a evaluar posibles maneras de sobrellevar estos retos, según surgen de la literatura académica sobre la gestión cultural y el emprendimiento creativo. Como parte de este ensayo, tomaremos en consideración algunos estudios de casos que nos ayudarán a mejor visualizar y proponer soluciones a los principales retos gerenciales que aquejan a las industrias culturales hoy en día.

¿Por qué un Centro Cultural? Algunos lineamientos teóricos.

George Thompson (2011) en *The Community Role and Management of a Not-For-Profit Music Centre*, define los centros culturales como un género de instituciones dedicadas a alojar actividades culturales, usualmente en las artes visuales, las artesanías o las artes performáticas. El Artículo III, Sección 1 del Reglamento de los Centros Culturales afiliados al Instituto de Cultura Puertorriqueña delimita los objetivos de los Centros Culturales afiliados a dicha entidad gubernamental, entre los cuales se encuentran el estudiar, conservar, enriquecer y promover el patrimonio histórico, ambiental y cultural de pueblo y de Puerto Rico en general, estimular, cultivar y enriquecer las potencialidades culturales del talento local, regional y nacional; estudiar, fomentar y defender y divulgar las diversas manifestaciones de la cultura puertorriqueña en todos sus aspectos, así como las expresiones culturales de otros pueblos, fomentar la cultura puertorriqueña en sus manifestaciones culta, populares y folklóricas, y lograr su

más alto grado de desarrollo; y ofrecer al pueblo las expresiones del pensamiento, el arte y la cultura nacional, mediante todos los medios de comunicación.

La propuesta del Centro para el Desarrollo Cultural es una apuesta crítica que parte de un posicionamiento teórico y político y de una mirada transversal y multifocal. Surge de la creencia de que la cultura y el arte tienen el potencial para producir profundos cambios en la sociedad. Es inevitable mencionar a Antonio Gramsci, quien reflexionó sobre conceptos como la *hegemonía* y la producción de la cultura como parte de un proyecto de cambio social radical.

En fin, para Gramsci, el término se refiere a una condición de liderato y de poder de un grupo social sobre otro, que va más allá de la estructura económica y la organización política de la sociedad para abarcar la ideología, la cultura y demás ámbitos de la vida social. Dos elementos esenciales de esta hegemonía son el consentimiento “espontáneo” de las grandes masas de la población a la dirección impuesta en la vida social por el grupo dominante; y el aparato coercitivo que asegura la disciplina de quienes no acceden dicho consentimiento. Aquí nos referimos al aspecto cultural de esta hegemonía, o sea, a la manera en que se produce ese consentimiento “espontáneo”. (Oduardo-Sierra, 2010)

Gramsci hace referencia a “los intelectuales”. Hace la salvedad de que todos los hombres son intelectuales; pero no todos los hombres tienen en la sociedad la función de intelectuales. Los intelectuales, según los comprende, se presentan como promotores y gestores culturales ligados a sus particulares grupos de clase que dan dirección al proyecto común y dan forma a su “visión de mundo”. Kate Crehan (2004), comenta que en la obra de Gramsci, “[l]a producción y la reproducción de la cultura son las

prioridades que hacen de los intelectuales un estrato distintivo en la dinámica de la historia. Son ellos los que producen las grandes concepciones culturales del mundo que sostiene determinados regímenes de poder[...]" (p. 176). Gramsci (1932) indica en *La formación de los intelectuales* que:

[t]odo grupo social, como nace en el terreno originario de una función esencial en el mundo de la producción económica, se crea al mismo tiempo y orgánicamente una o más capas de intelectuales que le dan homogeneidad y conciencia de su propia función, no sólo en el campo económico, sino también en el social y político: el empresario capitalista crea consigo mismo el técnico industrial, el científico de la economía política, el organizador de una nueva cultura, de un nuevo derecho, etc.

Según Gramsci, los intelectuales incluyen a "funcionarios", ya sea de la "sociedad civil" o del "Estado". Los funcionarios de la sociedad civil se dedican a forjar la "hegemonía social" o el consenso espontáneo de las grandes masas de la población respecto a la dirección que el grupo dominante desea dar a la vida social. Por medio de este grupo de intelectuales se ejerce una labor ideológica directa sobre la población. Aquí entran, los periodistas, los artistas y los literatos, entre otros. Por su parte, los funcionarios del Estado tienen la responsabilidad de mantener el "orden", la disciplina y de producir el "consenso espontáneo" en momentos de crisis en el mando. La clase dominante produce intelectuales ligados orgánicamente a ella con el fin de mantener el poder por medio de la dominación ideológica o por medio de la fuerza física.

En la relación de fuerza descrita por Gramsci, existen grupos sub-alternos, cuya subordinación traspasa y determina su forma de ver el mundo. Estos grupos subalternos, necesitan de sus propios intelectuales, para que representen su visión de mundo, para "transformar las experiencias incoherentes y fragmentarias de quienes viven una determinada posición de clase en un discurso coherente y razonado de tal modo como se

percibe desde esa posición” (Crehan, 2004, p. 151). Este proceso de transformación es la base de la *contra-hegemonía*.

Gramsci proponía la creación de proyectos contra-hegemónicos porque consideraba que “solo un movimiento político basado en una cultura popular de masas podía tener alguna esperanza de desafiar seriamente el poder de un Estado capitalista moderno” (Crehan, 2004, p. 177). De esto surge la idea de que los intelectuales fundaran periódicos, construyeran escuelas y centros culturales como mecanismos necesarios para rechazar la cultura y la ideología de la clase dominante y difundir la cultura y las ideologías subalternas que habrían de últimamente suplantarse las de la clase dominante. Un centro como el que tenemos vislumbrado tiene la misión de apoderarse a la comunidad para utilizar una gama de medios creativos con el fin de que produzca y construya su propia cultura.

Retos del Centro para el Desarrollo Cultural

Del **Estudio Sobre el Ecosistema Cultural** de la Comisión para el Desarrollo Cultural (2015), surge que se realizó una encuesta entre una muestra representativa de agentes culturales locales, mediante la cual se les preguntó en cuanto a los principales retos para el desarrollo y el crecimiento de las empresas y organizaciones culturales. Aquí, los encuestados en su mayoría expresaron que en términos de acceso a financiamiento no ha habido casi avances en Puerto Rico. Un 71% de los encuestados describió el acceso a financiamiento de malo a pésimo. La mayoría abrumadora de los

agentes encuestados, interesarían recibir adiestramiento en el área del financiamiento seguido por adiestramientos en las áreas de mercadeo y la promoción.

Larry Weinstein (2010) en The Design, Implementation and Management of Alliances for Arts and Culture Oriented Organizations reconoce el panorama sombrío de circunstancias desafortunadas al que se enfrentan las organizaciones relacionadas con las artes y la cultura. Entre las dificultades menciona la disminución de las fuentes de financiamiento e ingresos de estas organizaciones. Este panorama, según Weinstein, expone a los administradores culturales de estas organizaciones al dilema de tener que contar tanto con sensibilidad artística así como con destrezas de gerencia y administración. Se ha discutido en la literatura académica la importancia de la autoridad dual en las organizaciones culturales. Esta autoridad dual consiste en la coordinación entre un director artístico y un director administrativo. El director artístico se orienta hacia el prestigio y el reconocimiento a corto plazo de la organización, mientras el director administrativo está a cargo de la operación y la sostenibilidad de la empresa a largo plazo (Hernández. 2016, p. 169).

James D. Galli (2011) es otro autor en el tema de la gerencia organizacional, que parte de las dificultades enfrentadas por las empresas relacionadas a la cultura. Describe que las empresas culturales se enfrentan a varios factores externos, como el *cost disease* identificado por Baumol y Bowen (1966) y descrito como la manera en que se reducen los ingresos mientras aumentan los costos del trabajo creativo, las tensiones económicas y de carácter político, la competencia recursos disponibles, y los avances tecnológicos. Estos son algunos de los retos que entorpecen el desarrollo pleno de las industrias culturales. A pesar de que las empresas culturales y por ende, su liderazgo, carecen de

control sobre estos y otros factores externos, sí pueden afianzar su control sobre la manera en que se dirigen y manejan internamente.

El Dr. Javier Hernández (2016), citando a Peter Drucker (1993), indica que la estructura organizacional es un componente importante de las empresas, al punto que establece “la mejor estructura no garantizará resultados positivos, pero la estructura equivocada sí garantizará un mal desempeño”. La estructura organizacional compone los acuerdos formales sobre los sistemas que definen las tareas, división de trabajo, cadena de mando y canales de comunicación que entrelazan personas y grupos (Schermerhorn, 2008, como se cita en Hernández, 2016 p. 166). Entendida así, la *estructura organizacional* es el barco sobre la cual las empresas culturales navegan un mar de cambios constantes que suelen afectar su capacidad de llevar a cabo su misión. Organizaciones como la nuestra deben explorar e implementar métodos alternativos de gerencia organizacional para asegurar su viabilidad.

Para sobrellevar los retos de las organizaciones relacionadas a las artes y la cultura, y adelantar la misión artística de las organizaciones, propone Weinstein (2010), que se deben diversificar las fuentes de apoyo a través de la colaboración y las alianzas con otras organizaciones. Principalmente se concentra en alianzas con organizaciones con fines de lucro y no menciona alianzas con otras organizaciones relacionadas con el arte y la cultura. Describe los mutuos beneficios que puede producir la colaboración entre distintas organizaciones a través de distintas fases de colaboración desde el inicio de la alianza hasta su terminación.

Un ejemplo claro de este tipo de alianzas es descrito por George Thompson (2001). El autor describe el nacimiento y desarrollo inicial de un centro cultural sin fines

de lucro. Describe la manera en que el Centro reúne artistas y organizaciones culturales, y les provee espacios a precios accesibles para la venta de sus productos y servicios. Describe la historia del Centro, que comenzó como el rescate comunitario de un edificio emblemático abandonado en Christchurch, Nueva Zelanda. El autor narra la manera en que lograron acuerdos favorables con los propietarios del espacio, lograron un flujo estable de ingresos a través del arrendamiento de facilidades a organizaciones musicales y garantizaron el ingreso para las mejoras millonarias que requirió el local, a través de contribuciones públicas y privadas. En cuanto a la contribución de este artículo a nuestro proyecto, hacemos especial mención del modelo de negocios que sigue: "the center is perceived as a network of administratively independent organizations and individuals brought together... in legal or accounting terms, the center is not a single organizational entity but a number of independent entities". El autor utiliza el *stakeholder theory* para ayudarnos a entender las presiones enfrentadas por los líderes en alcanzar la misión de la organización. Este tipo de modelo organizacional se presenta como un mapa con nódulos y conexiones entre ellos que representan las obligaciones monetarias, legales, morales y demás intereses. Así se describe la manera en que una red de relaciones de colaboración y negociación entre una gama de intereses relacionados se logró organizar para dar vida al Centro. Está claro el aprovechamiento del *capital social* en este caso, para adelantar los objetivos culturales del centro cultural.

Otra manera de atender la estructura organizacional de un proyecto de gestión cultural, es la organización por proyectos. Este tipo de organización supone formar equipos que combinen competencias en los distintos campos gerenciales, como el mercadeo, las finanzas y operaciones. La gerencia de estos proyectos, según descrita por

La Escuela de Artes y Oficios, Inc., fue una iniciativa basada en la Avenida Campo Rico, GQ-18, en Carolina, mediante el cual se le brindaban talleres y clases después de la escuela, a cientos de jóvenes de las escuelas públicas y a personas de edad avanzada de la comunidad. Los jóvenes participaban de clases de Bomba, de Plena, de Cuatro Puertorriqueño, y de un Coro de Campanas. Llegaron a dar presentaciones a través de la isla en un teatro rodante para principios de los noventa. Mientras tanto a los adultos se les impartían talleres de oficios, como la encuadernación, enmarcado, decoupage, entre otros. El programa educativo de la Escuela era financiado por la Oficina de Servicios al Niño y Desarrollo Comunal (SENDEC), adscrita a la Oficina del Gobernador. SENDEC se creó para ofrecer servicios dirigidos a promover el desarrollo del niño, el adolescente, el adulto, el envejeciente, la familia y la comunidad de escasos recursos económicos para ayudarlos a viabilizar su autosuficiencia económica. Las funciones y el presupuesto de SENDEC fueron transferidas al Departamento de la Familia en 1995, y eventualmente la Escuela tuvo que cerrar sus puertas por falta de financiamiento. El edificio en que se encontraba la Escuela se encuentra abandonado y deteriorado.

El proyecto del Centro para el Desarrollo Cultural, contempla la utilización de este local para la gestión de un proyecto enfocado en facilitar acceso a las comunidades del área de Carolina a diversas formas de expresión cultural y procurando la producción y difusión de lo producido a través de medios, análogos y digitales. Así se pretende apoderar a la comunidad en términos de viabilizar su autosuficiencia económica y garantizar el pleno disfrute de sus derechos culturales.

Hernández (2016, p. 171-172), consta de cinco etapas: la planificación, ejecución, la monitoria y el control y la conclusión. Partiendo de los recursos disponibles se establecen parámetros como factores de tiempo, presupuesto y alcance que dan pie a un plan de trabajo. Finalmente, se deben establecer indicadores de éxito para cada uno de los proyectos. Esta perspectiva de organización por proyectos, permite la diversificación de la organización cultural y de sus apuestas en la generación de productos y servicios culturales.

Para paliar el gran reto del financiamiento del emprendimiento, es imperativo aplicar la metodología del *lean startup*, de Eric Ries y descrita por el Hernández en *Emprendimiento Creativo*. Se busca garantizar la viabilidad de la empresa minimizando los recursos y promoviendo su utilización eficiente. Se busca lograr un *Mínimo Producto Viable* que sirva para lanzarlo al mercado, sin esperar tener todas las condiciones para lanzar el producto o servicio.

Hemos evaluado el caso de la Escuela de Artes y Oficios como el proyecto precursor del Centro para el Desarrollo Cultural que proponemos, también daremos cuenta de algunas de las maneras en que la experiencia del *Music Center of Christchurch* puede servir de ejemplo para nuestro proyecto.

Estudios de Caso

1. La Escuela de Artes y Oficio: Precursora del *Centro Para el Desarrollo Cultural*

2. *Music Center of Christchurch*

George Thompson describe el caso del *Music Center of Christchurch*, en la ciudad de Christchurch en Nueva Zelanda. Este Centro cultural está ubicado en los terrenos de una escuela y una catedral que habrían de ser demolida por las Hermanas del Convento. Un grupo de personas vinculadas con el espacio se propuso a salvar las estructuras por su importancia estructural y para proveer espacio a una serie de organizaciones musicales sin fines de lucro, que al momento se encontraban en distintas partes de la ciudad. Se constituyeron en una Junta y lograron convencer a las Hermanas de que les cedieran el espacio a través de un usufructo de veinte años. Posteriormente se agenciaron una fuente estable de ingresos, a través de la renta de los espacios a las organizaciones, donativos y el alquiler de los espacios por hora para conciertos, clases y otras actividades. Como último paso, se agenciaron financiamiento público para poder realizar las muy necesarias renovaciones estructurales en el lugar. (Thompson, 2001)

El proyecto del Centro para el Desarrollo Cultural, según se verá, siguió un plan de acción similar al del Music Center, comenzando con la constitución de una Junta comprometida, como cuerpo máximo de gobernanza que emprendió a la tarea de obtener un acuerdo de intercambio de labores de restauración estructural por renta. Tal y como lo hizo el Music Center, se deberían identificar entidades afines que puedan aportar con rentas a obtener un ingreso más o menos estable al largo plazo. Si nos proponemos atender las necesidades financieras y operacionales del centro de manera independiente al gobierno, evitando correr la suerte de la Escuela de Artes y Oficios, Inc., y de las demás organizaciones relacionadas a la cultura cuya existencia se ha visto amenazada por los

recortes presupuestarios en el renglón de las artes y la cultura, debemos generar alianzas sociales con actores privados e individuos, llevándolas a su máximo desarrollo, sin comprometer la visión y misión original del proyecto.

Según lo propuesto, hemos repasado los conceptos de contra cultura o contra-hegemonía, siguiendo la influencia del teórico italiano, Antonio Gramsci, como bases para una propuesta de Centro Cultural. También hemos visto algunos de los posibles retos gerenciales que enfrentaremos en la gestión de nuestro proyecto. De igual manera, evaluamos el caso de la Escuela de Artes y Oficios, como el proyecto precursor del Centro para el Desarrollo Cultural y el caso del Music Center of Christchurch. A través del estudio de estos casos y de un análisis de las teorías de gerencia organizacional, pudimos visualizar y proponer soluciones a algunos de los retos gerenciales que se presentan a las industrias y los centros culturales hoy en día.

Visto así, las dinámicas del neoliberalismo en Puerto Rico que han llevado a que el gobierno recorte exponencialmente el financiamiento de las instituciones estatales de la cultura y demás instituciones relacionadas a las artes y la cultura que dependen de sus aportaciones, podrá servir de caldo de cultivo para el surgimiento de entidades culturales independientes que tendrán que utilizar todo su ingenio para lograr su fundación y consolidación como entes verdaderamente independientes, auto-gestionados y autónomos.

E. REVISIÓN DE LITERATURA

1. Coleman, James S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. *American Journal of Sociology*. Vol. 94 pp. S95-S120. Recuperado el 10 de octubre de 2011 en <http://www.jstor.org/stable/2780243>.

James S. Coleman, es uno de los precursores de la discusión académica sobre el concepto del *capital social*. Expone que el *capital social* es aquel capital intangible inherente a las relaciones entre las personas. Plantea que es un recurso productivo, en la medida en que hace posible el lograr ciertos fines que se no fueran alcanzables en su ausencia. (Coleman, 1988) En su artículo, discute como el *capital social*, particularmente con relación a la familia y la comunidad, tiene un efecto sobre el desarrollo del capital humano. Describe estructuras sociales que facilitan el desarrollo del *capital social* y sus manifestaciones en obligaciones, expectativas y la confiabilidad de las estructuras, la importancia de los canales de comunicación, las normas y un sistema de sanciones efectivas. El autor hace observaciones empíricas que atan la estructura familiar y comunitaria a las probabilidades de deserción escolar. El estudio nos es útil como precursor de la intersección entre la sociología y la economía que se da en el concepto del *capital social*.

2. **Comisión para el Desarrollo Cultural. (2010) Estudio Sobre el Ecosistema Cultural. Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Recuperado el 1 de**

noviembre de 2016 en <https://www.scribd.com/doc/267486776/CODECU-Estudio-sobre-el-ecosistema-cultural>.

La parte pertinente de este estudio, para los fines de nuestra investigación, es la que alude a una encuesta realizada entre una muestra representativa de agentes culturales locales, mediante la cual se les preguntó en cuanto a los principales retos para el desarrollo y el crecimiento de las empresas y organizaciones culturales. Aquí, los encuestados en su mayoría expresaron que en términos de acceso a financiamiento no ha habido casi avances en Puerto Rico. Un 71% de los encuestados describió el acceso a financiamiento de malo a pésimo. La mayoría abrumadora de los agentes encuestados, interesarían recibir adiestramiento en el área del financiamiento seguido por adiestramientos en las áreas de mercadeo y la promoción. Estos datos son de suma importancia y dan dirección a la parte de nuestro trabajo relacionada con los retos de las industrias creativas.

3. **Galli, J. (2011) *Organizational Management in the Non-Profit Performing Arts: Exploring New Models of Structure, Management, and Leadership*. University of Oregon. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/11210/Galli_research.pdf?sequence=1**

James D. Galli (2011) es otro autor en el tema de la gerencia organizacional, que parte de las dificultades enfrentadas por las empresas relacionadas a la cultura.

Describe que las empresas culturales se enfrentan a varios factores externos, como el *cost disease* identificado por Baumol y Bowen (1966) y descrito como la manera en que se reducen los ingresos mientras aumentan los costos del trabajo creativo, las tensiones económicas y de carácter político, la competencia recursos disponibles, y los avances tecnológicos. Estos son algunos de los retos que entorpecen el desarrollo pleno de las industrias culturales. A pesar de que las empresas culturales y por ende, su liderazgo, carecen de control sobre estos y otros factores externos, sí pueden afianzar su control sobre la manera en que se dirigen y manejan internamente. Galli brinda algunas soluciones para los retos comunes de las empresas relacionadas a la cultura.

4. **García Canclini, Néstor. (1987). Políticas Culturales en América Latina. México: Editorial Grijalbo.**

El autor nos brinda un somero resumen del desarrollo de las políticas culturales. Define políticas culturales como “el conjunto de intervenciones realizadas por el Estado, las instituciones civiles y los grupos comunitarios organizados con el fin de orientar el desarrollo simbólico, satisfacer las necesidades culturales de la población y obtener consenso para un tipo de orden o de transformación social”. García Canclini expone un esquema de paradigmas políticos de acción cultural. Cada una de estos paradigmas se relaciona con agentes sociales particulares y corresponden a modos diferenciados de estructurar la relación entre la política y la cultura. La aparición de estos modelos responde a condiciones particulares. Los

esquemas descritos por el autor son los que siguen: mecenazgo liberal, tradicionalismo patrimonialista, estatismo populista, privatización neoconservadora, la democratización cultural y democracia participativa. Este esquema nos sirve de guía para describir los trazos del movimiento de las políticas culturales en Puerto Rico.

5. García Canclini, Néstor. (1989). Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad. México: Editorial Grijalbo.

El autor propone que “todas las culturas son de frontera” y que la hibridación de las tradiciones de clases, etnias y naciones requieren de otros instrumentos conceptuales que se aparten de los binomios oposicionales generalmente acogidos por quienes se ocupan de las relaciones entre la cultura y el poder (subalternidad v. hegemonía, tradicional v. moderno, alta cultura v. cultura popular) (García Canclini, 1989). En cuanto al espacio, García Canclini expone que la expansión urbana y los adelantos tecnológicos han intensificado la hibridación cultural. La emergencia de múltiples reivindicaciones ha multiplicado los sujetos políticos y la movilización social, García Canclini plantea que estos movimientos se fragmentan en procesos cada vez más difíciles de totalizar.

Bien puntualiza que los fenómenos descritos han puesto en tela de juicio los sistemas culturales que encuentran su clave en las relaciones de la población con cierto tipo de territorio. Aquí se refiere a las teorías culturales que han asumido antagonismos binarios como el de los colonizadores versus los colonizados y que

en momentos de la historia han pretendido enfrentar a la *cultura nacional popular* con el *imperialismo*. La transnacionalización de los mercados y las migraciones multidireccionales han sido elementos esenciales para debilitar estos sistemas culturales que vinculan la cultura, el espacio y el poder. En cuanto a las relaciones de poder en la actualidad, aclara Néstor García Canclini que “no se borran los conflictos como pretende el postmodernismo conservador. Se colocan en otro registro, multifocal y más tolerante” (García Canclini, 1989). El poder para García Canclini, no se manifiesta verticalmente, sino de manera oblicua, a través de un tejido complejo de interacciones y relaciones sociales e identitarias.

6. **García Canclini, Néstor. (2004). Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.**

Néstor García Canclini (2004) estudia la naturaleza imprecisa y los diversos usos del término *cultura*. En Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad, describió las narrativas predominantes en el debate académico en cuanto a lo que es la *cultura*. García Canclini adopta un análisis de adjetivación en cuanto al concepto de la cultura. Prefiere hablar de *lo cultural*, que referirse a *la cultura*. Esta posición abre paso al concepto de la interculturalidad. Así se cambia el enfoque del objeto de estudio y se abre paso a la discusión sobre diferencias, contrastes, contradicciones, choques y comparaciones. A través de un estudio de *lo cultural*, Canclini se refiere al estudio de la manera en que los grupos representan e intuyen imaginariamente lo

social, conciben y gestionan las relaciones con otros que fluctúan entre el orden y las zonas de disputa. Esta perspectiva provee la flexibilidad necesaria para entender la manera en que operan y en que distintos sectores y grupos se resisten a las configuraciones sociales, políticas y económicas en la era de la globalización neoliberal. La teoría cultural expuesta por García puede nutrir la práctica artística y la gestión cultural en nuestra contemporaneidad a través de la visibilización de las diversas identidades culturales y de las interacciones, confrontaciones y negociaciones entre una pluralidad de sistemas socio-culturales que se interrelacionan.

7. Geertz, Clifford. (2003). La interpretación de las culturas. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.

Geertz se ubica en el campo de las perspectivas socio-semióticas, cuando plantea que la *cultura* es un sistema ordenado de significaciones y de símbolos en cuyos términos tiene lugar la integración social. Por la estructura social, se refiere a la interacción social, la conducta interactiva entre los sujetos, y la red existente de relaciones humanas. Plantea Geertz que “la estructura cultural y estructura social no son meros reflejos la una de la otra sino que son variables independientes aunque relacionadas entre sí” (p. 151). Geertz, en *Ritual y cambio social: un ejemplo javanés*, adopta un enfoque de antropología interpretativa para dar sentido, si se quiere, a las particularidades de un ritual (en este caso, un funeral) que se apartó de las tradicionales prácticas funerarias de la localidad. El autor

sostiene que este ritual fue influido por cambios sociales, económicos, políticos y religiosos. Atribuye lo que describe como el virtual fracaso del funeral a una incongruencia entre el marco cultural de significación y la estructura social. Estas incongruencias, según Geertz, son las fuerzas motoras del cambio social.

8. Gramsci, Antonio. (1932). *La formación de los intelectuales*. En Los cuadernos de la prisión: Cuaderno 12. XXIX. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <http://juventud.psuv.org.ve/wp-content/uploads/2009/05/la-formacion-de-los-intelectuales-gramsci.pdf>

En este escrito, el autor estudia la figura del *intelectual* dentro de la sociedad y su rol en la conformación de la hegemonía y la contra-hegemonía. Argumenta que existen distintos tipos de intelectuales y que las clases sociales y los sistemas económicos forman intelectuales que influyen en la población y reproducen las relaciones de producción a través de la creación del consenso espontáneo. Según lo planteado por Gramsci: “[t]odo grupo social, como nace en el terreno originario de una función esencial en el mundo de la producción económica, se crea al mismo tiempo y orgánicamente una o más capas de intelectuales que le dan homogeneidad y conciencia de su propia función, no sólo en el campo económico, sino también en el social y político: el empresario capitalista crea consigo mismo el técnico industrial, el científico de la economía política, el organizador de una nueva cultura, de un nuevo derecho, etc.”.

9. **Hall, Stuart. (2010). Sin garantías: Trayectorias y problemáticas en estudios culturales. Colombia: Envión Editores.**

Stuart Hall (2010), aborda el tema de las relaciones entre la *cultura* y el poder, atendiendo las particularidades de su contexto. Hall caracteriza la distinción entre lo *hegemónico* y lo *emergente* y lo lleva al ámbito de la cultura como una pugna entre *la alta cultura* y *la cultura popular*. Hall expone que en este contexto existe un cambio de terreno de la *alta cultura* hacia lo popular, “hacia las narrativas locales, hacia la descentralización de las viejas jerarquías y las grandes narrativas” (p. 288). Expone que la vida cultural ha sido transformada por las voces de los marginados, con el surgimiento de nuevas identidades y la aparición de nuevos sujetos en el escenario político y cultural. Se refiere específicamente a la raza, etnias marginales, al feminismo y los movimientos gay y lésbico. Hall hace la salvedad de que no existen formas puras. La cultura popular es siempre un “compromiso a través de fronteras culturales, de la confluencia de más de una tradición cultural, de las negociaciones entre posiciones dominantes y subordinadas [...]” (p. 292). Comprender estas negociaciones es elemental para comprender las maneras en que se relaciona la *cultura* con el poder.

10. **Hernández Acosta, Javier. (2016) Emprendimiento Creativo. San Juan: La Contraeditorial.**

Este texto de reciente publicación provee un resumen teórico de conceptos clave en el campo de la gestión cultural, y brinda un atinado retrato sobre el contexto en que se desarrolla y sus principales actores en el Puerto Rico y el mundo. Con un reconocimiento de los principales retos del campo y enfocado en el desarrollo de una concepción holística del emprendimiento creativo, el autor nos lleva de la mano por los derroteros de la gestión y administración de las empresas culturales. El texto es una guía teórica y práctica sobre la realización de análisis de mercado, modelos de negocio, diseño organizacional, mercadeo, administración financiera, innovación, entre otros temas pertinentes a nuestra área de estudio. Emprendimiento Creativo incluye estudios de casos de alrededor del mundo, que el autor y sus colaboradores realizaron de primera mano, visitando a gestores culturales y sus proyectos creativos, durante la fase investigativa del proyecto. Los gestores y las gestoras de hoy, tienen una tarea pendiente con la publicación de este texto. Sin tener que recurrir a la hipérbole, podemos afirmar que esta publicación es uno de los aportes más valiosos a nuestra disciplina producidos en los últimos años. Esta guía comprensiva es instrumental para que los gestores y las gestoras de hoy vayan perdiendo el miedo y se atrevan a pasar de la teoría a la praxis.

- 12. Kliksberg, Bernardo. (1999). *Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo*. Revista de la CEPAL Núm. 69. Recuperado el 21 de julio de 2017 de**

[http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12190/069085102_es.pdf?
sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12190/069085102_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Kliksberg trabaja el concepto de *capital social* en el contexto latinoamericano. Reseña las experiencias de construcción comunitaria en Villa El Salvador, en Perú, los presupuestos participativos de Porto Alegre, y las Ferias de consumo familiar de Venezuela, como ejemplos concretos en que el *capital social*, osea, las relaciones sociales solidarias, horizontales, de cooperación y de ayuda mutua, han sido claves para el desarrollo económico y social en el contexto latinoamericano. Expone que la cultura y el capital social, pueden y deben conjugarse como motores de integración social y de desarrollo comunitario. Como es común en la literatura académica, Kilksberg concluye que para movilizar esas potencialidades, se requiere una acción concertada entre el Estado y las organizaciones de la sociedad civil.

13. **Marsh Kennerley, Catherine. (2009). Negociaciones culturales: los intelectuales y el proyecto pedagógico del estado muñocista. San Juan, Puerto Rico: Ediciones Callejón.**

Catherine Marsh Kennerley, en *Negociaciones Culturales*, nos brinda una mirada histórica hacia los orígenes y el desarrollo de las políticas culturales del incipiente Estado Libre Asociado de Puerto Rico, particularmente con la fundación de la División de Educación de la Comunidad (DivEdCo), y su rol en

la construcción de la identidad nacional. La autora aborda las negociaciones entre los intelectuales de la época y el gobierno, y elabora en cuanto a los logros y las limitaciones del modelo de política cultural establecido desde el poder colonial. Este texto es importante para el desarrollo de mi trabajo, ya que en las palabras de Marsh, fijarnos en esta historia, “nos ayuda a repensar la historia intelectual y cultural puertorriqueña” (Marsh, 2009, p. 16).

- 14. Oduardo-Sierra, Gamelyn y Vázquez, Jesús. (2010) *Gramsci en la actualidad: la hegemonía y la resistencia*. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <http://reevolucionenaccion.blogspot.com/2010/12/gramsci-en-la-actualidad-la-hegemonia-y.html>**

Los autores discuten la manera en que en el mercado de la cultura y los medios, surgen propuestas y cosmovisiones, que en muchas ocasiones responden a intereses corporativos y son apoyadas por el “gran capital”. Aplicando el análisis de Gramsci, distinguen estas propuestas hegemónicas de representación cultural y mediática, de las propuestas contra-hegemónicas de representación cultural y mediática. La principal características de estas propuestas es la autogestión. Precisamente porque la expresión sin trabas es el arma por excelencia del cambio cultural, político y social, las propuestas contra-hegemónicas muchas veces se encuentran con escollos. Los autores plantean que en muchas ocasiones, la autogestión en sí, por su propia naturaleza, es una manera de resistencia a las formas convencionales de producción y gestión cultural. Este es un escrito

temprano en que trabajamos los conceptos que nos han llevado a nuestra propuesta de proyecto de grado.

- 15. Quintero Rivera, Mareia. (2013). *Cartografías Culturales del entresiglos: arte y política en las décadas de 1990 y 2000*. En Luis E. González Vale y María Dolores Luque (coordinadores), Historia de Puerto Rico, (págs. 685-721). Aranjuez, España: Editorial Doce Calles.**

Este escrito explora las articulaciones entre cultura y política en la configuración de las imágenes sociales en Puerto Rico durante los últimos veinte años. Enmarcada en las concepciones de la nación, la ciudad, la comunidad y ciertas coyunturas de movilización, la autora trabaja los modos en que las políticas culturales en los últimos veinte años se han dirigido a lidiar con el agotamiento del modelo político económico colonial. La profesora aborda las dinámicas de la cultura urbana de entresiglos y da cuenta de las maneras en que se recuperan, se actualizan y se re-inventan tradiciones de celebración y de lucha ante los embates del neoliberalismo. Muy atinadamente, la Dra. Quintero apunta a que el Estado ha adoptado una política cultural de “manos fuera” y acertó en su discusión de algunos de los retos de la autogestión.

- 16. Quintero Rivera, Mareia. (2016). *Gestión cultural y agencia ciudadana: reflexiones desde la experiencia puertorriqueña*. En Albino Rubim, Carlos**

Yañez Canal y Rubens Bayardo (editores). Panorama de la gestión cultural en América Latina. Brasil: Editora da Universidade Federal da Bahia.

La autora nos brinda una perspectiva histórica de la evolución del campo de la cultura en Puerto Rico, con especial atención a sus autores e instituciones. Aborda el tema de la relación entre las prácticas y políticas culturales y los procesos de significación nacional. Completo con estudios de casos de iniciativas de gestión cultural en el Puerto Rico contemporáneo, se presenta la autogestión como principio alternativo a los modelos de desarrollo dependiente. Considerando la importancia de la colaboración y las redes de procesos colectivos que hacen posibles las iniciativas autogestionadas, la Dra. Quintero propone que se debe replantear el concepto de la *autogestión* y el concepto bien pudiera denominarse *co-gestión*.

17. Rey, Germán. (2010). *La Insistencia en la metáfora: Experiencias locales de cultura y desarrollo en Colombia.* En Alfons Martinell (Coord.), Cultura y desarrollo: un compromiso para la libertad y el bienestar. (pp. 181-208) Madrid, España: Fundación Carolina.

El capítulo “La Insistencia en la metáfora”, de Germán Rey, en el texto de *Cultura y desarrollo: un compromiso para la libertad y el bienestar*, coordinado por Alfons Martinell, presenta diversos estudios de casos, centrados en las zonas urbanas de Colombia, los cuales “unen el arte con los procesos sociales y la

cultura con la vida en comunidad” (Rey, 2010, p. 181). Este texto es importante para el desarrollo de mi trabajo, ya que nos brinda un panorama de las potencialidades de la educación alternativa vinculada con la cultura, las artes y la comunicación en las zonas urbanas y con grupos subalternos.

18. Sommer, Doris. (2006). Cultural Agency in the Americas. England: Duke University Press.

Doris Sommer en *Cultural Agency in the Americas*, define el concepto “cultural agency”, tomando de la tradición revolucionaria de Antonio Gramsci, centrada en incitaciones culturales como motores del cambio social. A través de los ensayos en el texto, se exploran distintas instancias en América, en que se ha utilizado la cultura como un vehículo de la agencia de cambios sociales. Este texto es importante para el desarrollo de mi trabajo, ya que toca en un concepto clave en el desarrollo de los estudios y de la acción cultural como catalítico de cambio social.

19. Sommer, Doris. (2014). The Work of Art in the World: Civic Agency and Public Humanities. England: Duke University Press.

En *The Work of Art in the World*, Sommer continúa desarrollando su concepto de “cultural agency”. En este texto lo equipara con una guerra de posiciones en que los intelectuales se mueven con la sociedad hacia el cambio colectivo. La agencia

cultural, son llamadas a la acción creativa, para lograr el cambio social un paso a la vez. Sommer, a través de estudios de casos, llama la atención sobre iniciativas, desde arriba y desde abajo- entiéndase gubernamentales y autónomas o vinculadas con movimientos sociales o de base comunitaria. Hace un recuento teórico de la historia del debate sobre la utilidad del arte y la sensibilidad estética para el desarrollo del civismo y demás virtudes democráticas. Finalmente, describe su experiencia en Pre-Textos, un programa de “arts literacy”, que desarrolló como experiencia práctica de sus planteamientos teóricos. Este texto es importante para el desarrollo de mi trabajo ya que en el mismo se discuten las intersecciones entre la cultura y las artes, y el poder, a la vez que se plantean ejemplos concretos en que estas dinámicas dan cierta utilidad a las humanidades en ámbito del desarrollo social.

- 20. Thompson, George. *The Community Role and Management of a Not-For-Profit Music Centre*. International Journal of Arts Management. Vol. 4 No. 1 (2001) pp. 12-25. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <<http://www.jstor.org/stable/41064741>>**

El autor describe el nacimiento y desarrollo inicial de un centro cultural sin fines de lucro. Describe la manera en que el Centro reúne artistas y organizaciones culturales, y les provee espacios a precios accesibles para la venta de sus productos y servicios. Describe la historia del Centro, que comenzó como el rescate comunitario de un edificio emblemático abandonado en Christchurch,

Nueva Zelanda. El autor narra cómo se lograron acuerdos favorables con los propietarios del espacio, como lograron un flujo estable de ingresos a través del arrendamiento de facilidades a organizaciones musicales y como garantizaron el ingreso para las mejoras millonarias que requirió el local, a través de contribuciones públicas y privadas. En cuanto a la contribución de este artículo a nuestro proyecto, hacemos especial mención del modelo de negocios que sigue: "the center is perceived as a network of administratively independent organizations and individuals brought together... in legal or accounting terms, the center is not a single organizational entity but a number of independent entities". El autor utiliza el *stakeholder theory* para ayudarnos a entender las presiones enfrentadas por los líderes en alcanzar una misión de la organización. Este tipo de modelo organizacional se presenta como un mapa con nódulos y conexiones entre ellos que representan las obligaciones monetarias, legales, morales y demás intereses. Así se describe la manera en que una red de relaciones de colaboración y negociación entre una gama de intereses relacionados se logró organizar para dar vida al Centro.

21. Weinstein, Larry. *The Design, implementation and management of alliances for arts and culture oriented organizations*. International Journal of Arts Management, Vol. 12, No. 3 (SPRING 2010), pp. 31-42. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <<http://www.jstor.org/stable/41065026>>

El autor comienza reconociendo el panorama sombrío de circunstancias desafortunadas que aquejan a las organizaciones relacionadas con las artes y la cultura. Entre las dificultades menciona la disminución de las fuentes de financiamiento e ingresos de estas organizaciones. Este panorama, según Weinstein, expone a los administradores culturales de estas organizaciones al dilema de tener que contar tanto con sensibilidad artística así como con destrezas de gerencia y administración. Para sobrellevar los retos de las organizaciones relacionadas a las artes y la cultura, y adelantar la misión artística de las organizaciones, propone Weinstein, que se deben diversificar las fuentes de apoyo a través de la colaboración las alianzas con otras organizaciones. Principalmente se concentra en alianzas con organizaciones con fines de lucro y no menciona alianzas con otras organizaciones relacionadas con el arte y la cultura. Describe los mutuos beneficios que puede producir la colaboración entre distintas organizaciones a través de distintas fases de colaboración desde el inicio de la alianza hasta su terminación.

22. Williams Crenshaw, Kimberlé. (2016). *What Is Intersectional Feminism?*

Omega Institute for Holistic Studies. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <https://www.youtube.com/watch?v=0TFy4zRsItY>

La autora es abogada, profesora y pionera del *critical race theory*. Ha expuesto la manera en que distintas identidades sociales intersecan con sistemas de opresión, discriminación y dominación que a su vez se relacionan. El estudio de estas

interacciones fue denominado por Kimberlé Williams Crenshaw como *interseccionalidad* y su propósito es el ubicar las resistencias a estos distintos tipos de opresión en un registro multifocal y holístico.

23. Williams, Raymond. (1997). Marxismo y Literatura. Barcelona: Ediciones Península.

Williams plantea que el concepto hegemonía, bien trabajado en la teoría marxista por Antonio Gramsci, comprende los conceptos de *cultura e ideología*. La cultura es definida como el proceso social total en que los seres humanos definen y configuran sus vidas, mientras la ideología es el sistema de significados y valores que constituye la expresión o proyección de un interés de clase. Así se vincula directamente la cultura, con los intereses de clase y las relaciones de dominación y subordinación que operan en la sociedad. La hegemonía es descrita por Williams como una cultura de dominación o subordinación de clases particulares. Hace énfasis en el carácter cambiante de estas relaciones de poder, y en la posibilidad y deseabilidad del surgimiento de nuevas clases y nuevas formaciones culturales- de una contra cultura emergente.

Esta tradición nutre el estudio y la práctica de las artes y la gestión cultural ya que ubica la producción y distribución de la cultura y los productos culturales dentro de la totalidad de los procesos sociales materiales. Así se le brinda a estas prácticas la importancia y utilidad que a les corresponde, en su operación dentro de las relaciones de poder y contra poder y de dominación y subordinación sobre

las cuales se mantendrá o se podría trastocar el actual orden social, político y económico.

CAPÍTULO III- METODOLOGÍA Y RESULTADOS

Nuestro proyecto consiste en el estudio de caso del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., basado en la observación del suscribiente como gestor del proyecto y la documentación que resultó de nuestras gestiones. Nuestra práctica consistió en la ejecución parcial de un emprendimiento cultural: el Centro para el Desarrollo Cultural, Inc. La Primera fase del proyecto fue la conceptualización e investigación relacionada al mismo. Durante los dos años de estudios de Maestría en Gestión y Administración Cultural, nos dedicamos a la conceptualización e investigación en torno al emprendimiento de un proyecto cultural como el propuesto. El resultado de nuestra investigación se incluye en los capítulos precedentes, mediante los cuales se podrá obtener una perspectiva general de nuestras concepciones de *lo cultural*, las políticas culturales del Estado y sus efectos sobre el quehacer cultural en la Isla. También he abordado y elaborado sobre los retos gerenciales que enfrentan los emprendimientos culturales como el propuesto. Así dispuesto, nuestro proyecto apunta hacia las necesidades y dificultades que enfrentan la *agencia cultural* ciudadana, y las iniciativas *autogestionadas*, para convertirse en alternativas viables para mantener e incluso desarrollar el potencial de los sectores creativos en Puerto Rico.

La Segunda fase del proyecto consistió en la organización de recursos y su ejecución parcial. Durante los primeros meses del segundo semestre del año académico 2016-2017, nos dedicamos a la fase de organización de los recursos. Hacia el final del segundo semestre 2016-2017, esperábamos poder lograr la ejecución parcial de nuestra iniciativa, poniendo a correr al menos uno de los proyectos que componen el Centro para el

Desarrollo Cultural. Los retos a ser enfrentados en la ejecución de nuestros objetivos fueron los proyectados durante la primera fase de nuestro proyecto y se multiplicaron. Aun así, logramos cumplir parcialmente nuestros objetivos prácticos. A continuación incluimos un recuento narrativo de la gestión del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., con recursos que esperamos sirvan de aportación al campo de la Gestión Cultural y faciliten el camino a futuros proyectos autogestionados.

A. En la vida todo es ir: el cost disease y otros retos de la autogestión de iniciativas culturales en Puerto Rico.

Vimos que del **Estudio Sobre el Ecosistema Cultural** de la Comisión para el Desarrollo Cultural (2015), surgió que el financiamiento era uno de los principales retos para el desarrollo y el crecimiento de las empresas y organizaciones culturales. Larry Weinstein (2010) en **The Design, Implementation and Management of Alliances for Arts and Culture Oriented Organizations** reconoció que entre las circunstancias desafortunadas ante las que se enfrentan las organizaciones relacionadas con las artes y la cultura se encuentra la disminución de las fuentes de financiamiento e ingresos de estas organizaciones. James D. Galli (2011) es otro autor que dio cuenta del *cost disease* identificado por Baumol y Bowen (1966) y describió la manera en que se reducen los ingresos mientras aumentan los costos del trabajo creativo. Para enfrentarnos a este reto, optamos por la metodología del *lean start-up*. Según descrita anteriormente, esta metodología de Eric Ries y abordada por el Dr. Hernández en *Emprendimiento Creativo* busca garantizar la viabilidad de las empresas minimizando los recursos y promoviendo

su utilización eficiente. Se busca lograr un *Mínimo Producto Viable* que sirva para lanzarlo al mercado, sin esperar tener todas las condiciones para lanzar el producto o servicio. Así, por ejemplo, como en nuestro caso, si se contaba con el recurso de un edificio que requería mejoras, mas se podía habilitar una parte de la estructura para lanzar el proyecto, no se iba a esperar a poder realizar todas las mejoras del edificio entero para lanzar el negocio, sino que se debía habilitar aquella parte del edificio que requería el mínimo de esfuerzo para lanzar el emprendimiento. Esta misma lógica nos llevó a apostar al desarrollo del proyecto de la Escuela de Artes y Oficios como primer paso a seguir en términos de ejecución.

En un principio pensamos que financiamiento inicial del proyecto podría provenir de fondos personales y de amigos y familiares con otras aportaciones menores. Era evidente que esta manera de financiar el proyecto tendría sus limitaciones que podrían afectar su viabilidad. El componente financiero de nuestro proyecto contempló la creación de un *start-up table* que hemos ido adaptando a las necesidades del Centro, durante el proceso de ejecución. (APÉNDICE I) El problema de los costos se agrava en el caso de los *start-ups*. El gasto para comenzar a operar un negocio en la isla, es en un obstáculo real a los proyectos auto-gestionados. El *cost disease* para los *start-ups* se puede describir con el emblemático poema de Juan Antonio Corretjer, popularizado por Roy Brown, *En la vida todo es ir*. Por momentos durante la ejecución del proyecto, hemos sentido que se gasta, se gasta y se gasta, mientras no se reciben ingresos. Este factor pone a la empresa cultural de hoy en una encrucijada existencial, sobre su misión y le obliga a ser creativa en cuanto a sus fuentes de financiamiento, también le obliga a ser modesta con relación a sus gastos y ser responsables con sus proyecciones. El

componente financiero de nuestro proyecto también contempló la preparación de proyecciones que sirvieron para mejor visualizar la viabilidad y el potencial del Centro como empresa. (APÉNDICE I)

La ejecución de nuestro plan comenzó con la constitución de una Junta comprometida, como cuerpo máximo de gobernanza que emprendería a la tarea de obtener el usufructo, el arrendamiento de la propiedad o algún acuerdo de intercambio de labores de restauración estructural por renta. Se incorporó el Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., el 8 de enero de 2016, como una corporación íntima con fines de lucro, constituida bajo las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico (APÉNDICE II). La Junta se constituyó el 3 de enero de 2017. (APÉNDICE III). Se solicitó y se obtuvo un número de identificación patronal con el Internal Revenue Service (IRS). Se inscribió la corporación en el sistema SURI del Departamento de Hacienda (APÉNDICE IV). Redactamos y finalmente se adoptaron los Estatutos de la Corporación (APÉNDICE V) y se emitió una Resolución Corporativa (APÉNDICE VI) autorizando a Omar F. Oduardo Sierra, Secretario, para que abriera una cuenta de banco en el Banco Popular de Puerto Rico. Se obtuvo presencia electrónica mediante una página de Facebook (APÉNDICE XVI) y una dirección de correo electrónico. También se comenzó la gestión de una página de internet para la entidad.

El trámite de los requerimientos legales para operar un proyecto como el propuesto, es uno en que se hizo de manifiesto otra manera en que se dificulta el desarrollo de los emprendimientos. Entendimos sería conveniente registrar el Centro para el Desarrollo Cultural, Inc. en el Registro de Empresas Creativas de la Compañía de Comercio y Exportación. Así obtendríamos para la Corporación el beneficio del trámite

expedito de un Permiso de Uso y acceso a otros incentivos contributivos. El 9 de mayo de 2017 se Certificó a la Corporación como una empresa creativa (APÉNDICE VII).

Se concretó un Acuerdo para poder utilizar el local, el cual contempló que la Corporación asumiría algunas de las deudas atribuibles a la propiedad y el costo de las mejoras a ser realizadas al edificio (APÉNDICE VIII). Particularmente, el hecho de que el local estuviese abandonado por tanto tiempo, dificultó el pago de las contribuciones sobre la propiedad del Centro de Recaudación de Ingresos Municipales (CRIM), llegando a un monto de \$6,981.12 y a un proceso de embargo financiero de una de las titulares. Se ha abonado a la deuda antes referida y nos encontramos en proceso de pactar un plan de pago con el CRIM, mediante el cual se aportará el pago del semestre corriente al mes de julio más 10% de la deuda, y se hará un compromiso de aportar un aproximado de trescientos dólares (\$300.00) a la deuda por dieciocho meses.

En lo práctico nuestro primer objetivo era rehabilitar el espacio para proveer las facilidades idóneas para la exposición, venta y difusión de productos culturales. Teníamos conocimiento del estado del local y de que requería mejoras. Nos propusimos a ir poco a poco y por partes, procurando primero las mejoras urgentes a la propiedad, y luego la rehabilitación de un local comercial en el primer piso que pudiera servir a los propósitos de nuestro proyecto incipiente de Escuela de Arte y del Mercado Alternativo. Nuestro trabajo con el local comenzó en enero de 2016, cuando restauramos el techo de zinc del segundo piso. Por allí se filtraba el agua y esto ocasionó daños en el primer piso. La humedad dañó los techos acústicos, los *gypsum boards*, y la pintura de las paredes del primer piso. También la fachada del local y su exterior se encontraba en aparente estado de deterioro. Habría, de igual manera, que recoger los escombros que había en el exterior

y el interior de la propiedad. Todo esto tendría que ser atendido para poner a correr nuestro proyecto, según el mismo había sido visualizado en un inicio.

Cuando restablecimos el servicio de agua en el local, surgieron filtraciones que requirieron atención inmediata. En un abrir y cerrar de ojos, se habían invertido miles de dólares y aun restaban varios elementos importantísimos para poder operar (APÉNDICE IX). Al acudir a un perito electricista para que certificara las instalaciones para la reconexión del Servicio de Energía Eléctrica, la Autoridad de Energía Eléctrica se negó a expedir la certificación, por una supuesta invasión de la servidumbre de propiedad a favor de la Autoridad. Este escollo ha impedido que se conecte el local al servicio de energía eléctrica.

No es para menos que junto con el acceso al financiamiento, otro de los aspectos que presenta mayor preocupación para las organizaciones y empresas culturales es el de la permisología (Comisión para el Desarrollo Cultural, 2015, pág. 64). Generalmente esta gestión es delegada en los llamados “gestores”, quienes se dedican a llevar a cabo los trámites administrativos requeridos para la operación de los negocios. Optamos por realizar estas gestiones de manera voluntaria para la empresa. Para obtener el Permiso de Uso en el Municipio de Carolina, hacen falta varios documentos, la mayor parte de los cuales surgen de la Hoja de Cotejo para la Radicación de Permiso de Uso de la Oficina Municipal de Permisos Urbanísticos (APÉNDICE X). Aparte de la Solicitud de Servicios y la Solicitud de Permiso de Uso, se requiere documentación demostrativa del título de propiedad de los terrenos, lo cual puede conllevar a la necesidad de realizar un estudio de título o de obtener una Certificación Registral, que puede obtenerse en línea a través del Registro Inmobiliario Digital- Karibe. En nuestro caso, se nos suministró copia

del Título de la Propiedad (APÉNDICE XI). Se requiere también copia del Contrato de Arrendamiento o de una Carta de Autorización; ésta ya había sido suscrita por la Sra. Dulce Oduardo Matos, a favor del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc.

Es con el requisito de un Memorial Explicativo que el asunto se complica, porque requiere un estudio de los reglamentos urbanísticos aplicables, la calificación de los terrenos en que ubica el local, entre otros aspectos (APÉNDICE XII). Como si ello fuera poco, se requiere un Croquis de la instalación propuesta (APÉNDICE XIII). También el Municipio requiere evidencia de tramitación o endosos del Cuerpo de Bomberos y del Departamento de Salud Ambiental, una Certificación de Exclusión Categórica y una Certificación de catastro expedida por el CRIM.

El endoso de bomberos, la Certificación de Exclusión Categórica y el endoso del Departamento de Salud Ambiental, son trámites que se solicitan por medio de la plataforma en línea del Sistema Unificado de Información que es manejada por la Oficina de Gerencia de Permisos del Gobierno estatal. Al local se presentó un inspector que, a base de los usos propuestos y las facilidades observadas, aprobó el Certificado de Salud, mas denegó la Certificación de Prevención de Incendios y nos ordenó a realizar instalaciones de extintores, detectores de humo, rótulos de salida iluminados, rótulos de no fumar y luces de emergencia, que en equipos y sin haberse instalado, sumaron \$532. Sobre la Certificación de Exclusión Categórica, vale la pena recalcar que este requisito no se encuentra en la Hoja de Cotejo para la Radicación del Permiso de Uso. La obtención de la Certificación de número de Catastro del C.R.I.M. fue una gestión que nos tomó un día entero. Según estudios de 2017 realizados por el *Doing Business Project* y avalados por el Banco Mundial, Puerto Rico ocupa la posición número 55 en el mundo, en cuanto

a la facilidad de hacer negocios (*ease of doing business*) (World Bank, 2017). Estos trámites y el trámite posterior de la concesión del permiso de uso pueden tomar meses o años en casos extremos. Durante estos meses, las empresas culturales que quieran establecerse en la Isla deben ser resilientes y sobrevivir, incluso debajo del agua, y procurar alianzas u otras maneras de obtener ingresos sin la necesidad de un local, que le ayuden a salir a flote.

Michael M. Kaiser, en Strategic Planning for the Arts: A Practical Guide, retrató las fases organizativas del desarrollo de los proyectos relacionados a las artes (p. 36). En esta fase, nuestro proyecto respondió a lo que es típico, según Kaiser, en las tempranas fases del desarrollo de una organización como la nuestra. El financiamiento del proyecto provino de fondos personales y de amigos y familiares con otras aportaciones menores, las cuales incluyeron fondos obtenidos durante la ejecución de nuestro internado con el Periódico Claridad¹. Las finanzas fueron principalmente basadas en efectivo. Esta manera de financiar los proyectos, depende de la capacidad económica de los gestores y sus colaboradores.

Pronto entendimos en la práctica el valor de la colaboración para la supervivencia. Teníamos la tarea de identificar entidades afines que pudieran de una manera u otra, aportar a obtener un ingreso más o menos estable al largo plazo. En un principio proponíamos atender las necesidades financieras y operacionales del centro de manera independiente al gobierno, evitando correr la suerte de la Escuela de Artes y Oficios, Inc., y de las demás organizaciones relacionadas a la cultura cuya existencia se ha visto

¹ Durante el segundo semestre del año académico 2016-2017, llevé a cabo un Internado en el Periódico Claridad, mediante el cual fungí de coordinador del Mercado Independiente Autogestionado, un mercado de productos creativos de cuatro días, durante el Festival de Apoyo al Periódico Claridad, del 16 al 19 de febrero de 2017.

amenazada por los recortes presupuestarios en el renglón de las artes y la cultura. En la práctica nos sostuvimos en que depender de auspicios gubernamentales no es una práctica deseable para el desarrollo de proyectos como el nuestro, mas sin embargo, no hay nada de malo en ello, siempre y cuando las fuentes de financiamiento estén debidamente diversificadas, para que los proyectos puedan permanecer a flote, sin contar con este financiamiento. Para lograrlo es imperativo que los proyectos culturales de hoy generen alianzas sociales con actores privados e individuos, llevándolas a su máximo desarrollo, sin comprometer la visión y misión original del proyecto.

B. La solidaridad como recurso: La colaboración, la perspectiva del *stakeholder*, la organización por proyectos y el modelo de negocios del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc.

Vimos que para sobrellevar los retos de las organizaciones relacionadas a las artes y la cultura, y a la vez adelantar la misión artística de las organizaciones, propone Weinstein (2010), que se deben diversificar las fuentes de apoyo a través de la colaboración y las alianzas con otras organizaciones e iniciativas. Una de nuestras iniciativas consistía en unir creativos y organizaciones relacionadas a la cultura, y proveerles espacios a precios accesibles para la venta de sus productos y servicios. Así se procuraría un flujo estable de ingresos a través del arrendamiento de facilidades a entidades o individuos afines. La colaboración en la práctica se dio de una manera más orgánica, en primera instancia, entre los miembros de la Junta de Directores y luego con

individuos particulares que se ofrecieron a apoyar el proyecto de una manera u otra. El proyecto se nutrió de donativos de equipos y de la solidaridad de amistades y familiares que brindaron la mano en varias de las tareas de restauración del local a ser utilizado. También fue útil la colaboración con el Periódico Claridad durante el Curso de Internado. Mediante la colaboración con el Periódico se obtuvo parte del financiamiento del proyecto y nos hicimos de un banco de talentos que nos servirá en el futuro. Estas son algunas de las maneras en que el empleo del *capital social* ayudó a la ejecución de nuestro proyecto.

Nos nutrimos de métodos de gerencia organizacional y de emprendimiento creativo para movernos hacia la ejecución parcial del proyecto. Particularmente, en este segmento de nuestro Informe, nos concentramos en aspectos de *estructura organizacional*, entendida como los acuerdos formales sobre los sistemas que definen las tareas, división de trabajo, cadena de mando y canales de comunicación que entrelazan personas y grupos (Schermerhorn, 2008, como se cita en Hernández, 2016, p. 166). Respondiendo al esquema descrito por Kaiser, la gobernanza del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., consistió en un cuerpo pequeño y cerrado, suficiente para servir las necesidades legales de la entidad y que pudiera asegurar al menos parte del financiamiento de la empresa. Se creó una corporación íntima por la naturaleza de los orígenes de esta organización, la cual fue una *closely held* por familiares y por la flexibilidad gerencial que caracteriza la toma de decisiones en este tipo de entidades. Procuramos como herramientas, el voluntariado de los propios miembros de la Junta y de amistades y colaboradores cercanos.

En la fase de organización de recursos, nos dimos cuenta de la importancia de visualizar y comprender las voluntades distintas que operan y operarán en el desenvolvimiento de nuestro proyecto. Thompson utiliza el *stakeholder theory* para ayudarnos a entender las presiones enfrentadas por los líderes en alcanzar la misión de la organización. Este tipo de modelo organizacional se presenta como un mapa con nodulos y conexiones entre ellos que implican las obligaciones monetarias, legales, morales y demás intereses. Así optamos por describir gráficamente la manera en que una red de relaciones de colaboración y negociación entre una gama de intereses relacionados se organiza para dar vida al Centro. (APÉNDICE XIV)

En nuestro mapa, se pueden observar los nodulos representativos de cada uno de los sectores representados. En el centro del esquema se observa a la Junta de Directores y la Gerencia del Centro para el Desarrollo Cultural. Esta Junta se relaciona directamente con los otros tres sectores y sus miembros pudieran bien formar parte de otro de estos sectores. Los miembros de la Junta, son a su vez, colaboradores, donantes y proveedores. La Junta está compuesta por Gamelyn F. Oduardo Sierra, Presidente y Director del Centro, Felipe Oduardo Sierra, Vice- Presidente, Omar F. Oduardo Sierra, Secretario y la Dra. Noemí Sierra- Santiago, Tesorera. Como es típico en este tipo de empresas íntimas, los Directores son socios, que a su vez han invertido en el financiamiento del proyecto y han convenido en sus objetivos, convirtiéndose a su vez en donantes y colaboradores y en proveedores de servicios, ya sea de manera voluntaria o remunerada. En nuestro esquema debemos señalar que los Directores, tienen interés económico directo en el desempeño de la empresa, para recobrar su inversión inicial y producir ingresos de sus operaciones. Cumplido el objetivo de rehabilitar el local, lo próximo es poner a correr los

programas del Centro, coordinando los productos y servicios de los proveedores y procurando el arrendamiento de espacios por parte de proyectos afines. De esta manera, se dará la transformación de los recursos provistos por los donantes y colaboradores, en proyectos generadores de ingresos. Los Directores tenemos también la tarea de coordinar los programas del Centro y manejar sus asuntos administrativos.

El renglón de los donantes y colaboradores comprende a todos aquellos que de una manera u otra aportaron al proyecto; esto incluye aportaciones financieras y de recursos. Aquí se encuentra, en primer lugar, la Sucesión de Don Felipe Oduardo Castillo, compuesta por Felipe Oduardo Matos y Dulce Oduardo Matos. Éstos son los titulares del local que alberga al Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., ubicado en el GQ-18 de la Ave. Campo Rico, en Carolina. El local estuvo desocupado por años y cuenta con dos plantas que pueden albergar los proyectos propuestos. En vista del estado de deterioro de la planta física del local y en vista de la montante deuda con el C.R.I.M., cedieron el uso de la propiedad al Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., con un compromiso de que la corporación, a su vez, procuraría la conservación y el mejoramiento de la planta física, así como el pago de la deuda con el C.R.I.M. Saldada la deuda con el C.R.I.M., se procedería a pagar una renta escalonada a la sucesión. Dulce y Felipe Oduardo Matos han sido fieles creyentes en el desarrollo del proyecto, desde sus inicios. Este recurso en un principio pensamos nos ayudaría a ahorrar en gastos pre-operacionales, como el depósito por concepto de renta y otros. Sin embargo, las mejoras que ha requerido el local han tenido el efecto contrario al esperado. El acuerdo con relación a la renta escalonada, ayudará a la sustentabilidad a largo plazo del proyecto.

El Centro también ha recibido donativos de allegados como materiales y equipo de oficina, y mobiliario. El trabajo voluntario ha sido de gran ayuda. En más de una ocasión, compañeros de la Maestría en Gestión y Administración Cultural nos ayudaron a dar mantenimiento y hacer mejoras al local. La colaboración es una manera en que la solidaridad se convierte en un recurso material y palpable. El aprovechamiento del *capital social* es elemental para el desarrollo de los proyectos incipientes relacionados a la cultura. (APÉNDICE XV)

En cuanto a los proveedores, contamos con el compromiso de la Dra. Noemí Sierra Santiago, quien tiene más de veinte años de experiencia en la docencia en las artes, para ofrecer las primeras clases de nuestro programa piloto. Al presente consideramos la necesidad de contar con un empleado para atender el Mercado Alternativo. De más está decir que la mirada transversal de nuestro proyecto atraviesa todos sus niveles, incluso el administrativo, y será tomada en cuenta en el reclutamiento y el trato a los empleados. Esto implica un compromiso de no discriminar por motivo de raza, religión, sexo, preferencia sexual, nacionalidad, condición social, edad, condición de diversidad funcional. A través del autoempleo, supliríamos los servicios de consultoría legal y gestoría cultural. El Sr. Felipe Oduardo, socio y Vice Presidente de la Junta, será a su vez el proveedor de los servicios de “Web Development”. No descartamos la posibilidad de subcontratar especialistas en comunicaciones y medios para brindar estos servicios. En el Mercado Alternativo hemos incluido el Taller Re-Evolución, que es mi taller artesanal de trabajos en piel, así como a Karifresca y Pícalo, ambos diseñadores de ropa locales. La experiencia del Internado nos permitió ampliar nuestro horizonte en cuanto a los creativos que podrían participar en el Mercado. Contamos ahora con una base de

datos de creativos locales que esperamos sirva como la cantera de talento que nutrirá este proyecto.

La principal tarea en la que nos encontramos al presente es la de preparar el local para brindar un espacio amable para los estudiantes, consumidores y clientes en que se fomenta el desarrollo de diversas manifestaciones culturales. Nuestro plan de medios (APÉNDICE XVI) tiene el objetivo de dar a conocer el Centro, los servicios que ofrece y el reclutamiento de estudiantes. La Ave. Campo Rico es una sumamente transitada, por lo que contemplamos que haya clientes *walk-in* y otros que accedan a los productos a través de la plataforma *en línea*. Desarrollar la relación con este sector es imperativo para el sostenimiento del centro y para el cumplimiento de sus objetivos. Nuestra apuesta de diversificación de fuentes de ingresos depende del reclutamiento de estudiantes, del apoyo de los consumidores de los productos y de los servicios de consultoría brindados a los clientes. De las experiencias brindadas a los componentes de este sector dependerá la reputación del Centro. La idea es que al menos algunos de estos estudiantes se desarrollen en las artes y eventualmente puedan convertirse a su vez en proveedores de productos y clientes de nuestros servicios de consultoría.

Otra herramienta de estructura organizacional de la cual se nutrió nuestro proyecto es aquella que apuesta a la organización por proyectos. Este tipo de organización, según discutimos anteriormente, supone formar equipos que combinen competencias en los distintos campos gerenciales, como el mercadeo, las finanzas y operaciones. La etapa de la planificación del proyecto de la Escuela de Artes y Oficios fue encargado a la Dra. Noemí Sierra Santiago, quien oportunamente presentó una propuesta para su ejecución. Conforme a nuestros recursos, hemos preparado un plan de

trabajo que contempla los parámetros de tiempo, presupuesto y alcance de este proyecto. Los indicadores de éxito para un proyecto como este incluyen su capacidad de generar ingresos, la cantidad de estudiantes impactados, así como tomar en cuenta la satisfacción de los participantes con los resultados. En el APÉNDICE XVII se puede observar el plan de ejecución de la Escuela de Artes, que incluye proyecciones que pueden ser consideradas como un *spin-off* de la actividad proyectada en las tablas del Apéndice I, y de la cual surge el potencial del *capital social* para ayudar a generar el sostén de emprendimientos creativos. Con relación al Mercado Alternativo, se podría considerar la cantidad de participantes del Mercado, la oferta y la curaduría de los productos disponibles, los ingresos obtenidos de rentas y de las ventas de productos a consignación. Del taller se podrá tomar en consideración la cantidad de clientes, los ingresos que produzca y la efectividad de las gestiones de consultoría realizadas. De entre los participantes y clientes de estos proyectos se debe obtener retroalimentación a través de hojas de evaluación, comentarios y otros medios. Estos elementos corresponden a lo que denominamos la tercera y última etapa de nuestro proyecto: la evaluación de los resultados de nuestros esfuerzos, que queda pendiente a la conclusión de este Informe.

La perspectiva de organización por proyectos permite y facilita la diversificación de la organización cultural y de sus apuestas en la generación de productos y servicios culturales. Organizaciones como la nuestra deben explorar e implementar métodos de gerencia organizacional como los antes descritos para asegurar su viabilidad. La perspectiva del *stakeholder* nos brinda una idea de las mutuas relaciones y las diversas voluntades que operan en el funcionamiento del Centro. Para obtener una visión más concreta de la operación del Centro, nos servimos también de un Business Model, que

incluimos en el APÉNDICE XVIII. Este modelo es una herramienta sin igual para el desarrollo de empresas culturales ya que da cuenta a grandes rasgos de la propuesta de valor, de los socios, las actividades y los recursos claves de la empresa; considera los segmentos de consumidores, las relaciones con los clientes, los canales a través de los cuales se llega a los segmentos de consumidores y la estructura de costos e ingresos proyectados. Se debe hacer un notable reconocimiento al trabajo de Javier Hernández en acoplar el Business Model Canvas a las necesidades particulares de las empresas creativas (Hernández Acosta, 2016).

CAPÍTULO IV- CONCLUSIÓN

En el Capítulo I, presentamos a grandes rasgos el concepto del Centro para el Desarrollo Cultural, con sus tres proyectos, la Escuela de Artes y Oficios, El Taller y el Mercado Alternativo. Expusimos los objetivos del Centro, su justificación, y sus precedentes. Hoy podemos atrevernos a decir que el Centro para el Desarrollo Cultural, se encuentra marchando a paso firme en la consecución de sus objetivos y se acerca a lograr constatar los efectos y el impacto de la gestión realizada.

En el Capítulo II, a través de cuatro ensayos, discutimos varias concepciones teóricas en torno a lo que llamamos *cultura*, y algunas de las maneras en la teoría y en la práctica, en que lo cultural se relaciona con el poder. De ahí pasamos a describir el desarrollo de las políticas de *lo cultural* en Puerto Rico y la importancia de la autogestión y las iniciativas de agencia cultural ciudadana para mantener e incluso desarrollar el potencial de los sectores creativos en la Isla. Discutimos la importancia de las *miradas transversales* para la práctica de la gestión cultural. Luego establecimos algunos de los retos gerenciales de los centros culturales y describimos algunas de las herramientas dentro de la literatura de la gerencia organizacional que nos ayudarían a manejar las dificultades previstas. Estos enfoques teóricos sirvieron de base para la ejecución de nuestro proyecto.

El Centro para el Desarrollo Cultural se ha enfrentado a retos financieros, cuya magnitud se ha podido disminuir a través de la metodología del *lean startup*. Esta

metodología obliga a las iniciativas culturales de hoy a ser conservadoras en cuanto a los gastos y modestas sobre sus pretensiones iniciales. Podemos tener grandes proyectos en mente, mas debemos ser realistas sobre su ejecución, identificando *Mínimos Productos Viabes* que sirvan para lanzarnos al emprendimiento, sin esperar tener todas las condiciones para lanzar los productos o servicios. Los costos requeridos para comenzar a operar un negocio en la Isla son un obstáculo real a los proyectos autogestionados relacionados con la cultura. Hay serias implicaciones económicas y de clase que surgen del hecho de que la capacidad de lanzarse al emprendimiento creativo dependa de la capacidad económica de los gestores que pretendan autogestionar sus iniciativas.

La manera en que el gobierno interviene en las etapas iniciales de los proyectos, desde la provisión de servicios básicos hasta la concesión de los permisos para su ejecución, nos hace realmente cuestionar la llamada política de *manos afuera* en cuanto *lo cultural*. El Gobierno de Puerto Rico está lejos de ser un propulsor de la *autogestión* y la *agencia cultural ciudadana*, y lejos de ser un ente que no interviene en estas iniciativas. La auto-gestión de empresas culturales es una carrera de obstáculos y el Estado es el que pone gran parte de estos obstáculos en sus etapas iniciales. Esperamos poder servir de facilitadores efectivos para otros gestores culturales y creativos en esta carrera, pero no estamos exentos del cansancio y la frustración que provoca la ineficacia de la burocracia estatal. La paciencia y la perseverancia son cualidades claves que deben poseer los gestores culturales en el Puerto Rico de hoy. El presente proyecto servirá como una valiosa herramienta para la gestión cultural ya que traza una línea de ruta de los pasos a seguir para el emprendimiento de proyectos afines.

En la ejecución de nuestro proyecto optamos por una estructura corporativa clásica de corporación íntima, por el hecho de que se trata de una empresa familiar y por la flexibilidad gerencial que permite esta estructura. Recientemente se aprobó la Ley Núm. 233-2015, mediante la cual se enmienda la Ley General de Corporaciones para incluir el modelo de Corporaciones de Responsabilidad Limitada con Fin Social y las Corporaciones de Beneficio Social. Este tipo de empresas comprenden aquellas relacionadas a la promoción de las artes y la creatividad como fuentes de desarrollo económico, y las actividades destinadas a promover, mercadear, distribuir o producir bienes o servicios desde las prácticas de comercio justo. Este tipo de corporaciones requieren la designación de un Director Social, que recomienda la política interna de beneficio social y da cuenta del cumplimiento de los objetivos de beneficio público a los accionistas. La ley contempla la designación opcional de un Oficial de Beneficio Social que administra la política interna de beneficio social. Esta ley reconoce la importancia del empresarismo social con fines de lucro y nuestra empresa encajaría perfectamente en este esquema. La adopción de esta estructura legal puede ayudar en términos de permitir la flexibilidad contributiva de las LLCs, aclarar para todos los fines legales, la naturaleza social de la empresa y para atraer la inversión por parte de otras fundaciones. Al día de hoy no está claro si aparte del posicionamiento social, similar al de las corporaciones sin fines de lucro, las corporaciones L3C en Puerto Rico recibirán las exenciones contributivas propias de las empresas del tercer sector. También el modelo cooperativista es una posible avenida a explorar en el futuro.

Tenemos toda la intención de continuar con la ejecución de nuestro proyecto. Vistos los contratiempos en cuanto a la operación del local, y atendiendo a las últimas

tendencias en el mercado de los servicios creativos (como el modelo seguido por la empresa *Art with a Twist*). Exploramos alianzas para brindar las clases de arte en locales que ya cuenten con toda su permisología y con licencias para el expendio de bebidas alcohólicas, cambiando el formato de las clases de arte, para poder proceder a su ejecución sin tener que contar con un local. De esta manera podemos ver como el uso del *capital social* puede servir como sostén de crecimiento para la actividad empresarial. Véase Apéndice XVII.

En vista de los altos costos y los obstáculos pueden surgir para abrir un negocio en Puerto Rico, es imperativo utilizar la creatividad y procurar diversificar los canales mediante los cuales se llega a los clientes y consumidores. Se debe dar énfasis al desarrollo de plataformas de ventas en línea y otras maneras de exposición, que no requieran tanta permisología. Durante el desarrollo de nuestro proyecto hemos visto distintos modelos de *Concept Stores* y *Pop-up shops*. Actualmente, podemos dar cuenta del funcionamiento de modelos como los ejecutados por Santurce POP y el Mercado Libre, también en Santurce, que se presentan como espacios para la exposición y venta de productos locales. Estos espacios siguen el modelo de los *pop-up shops*, en que se llega a acuerdos de sub-arrendamiento con las marcas de diseñadores, quienes se hacen cargo de operar sus *pop-up shops*. La administración es similar a la de un centro comercial, en que se arrienda el espacio y la gerencia, con los inquilinos, se dedican a la promoción del espacio. La administración del local no tiene que ver con las ventas de los productos. En la práctica, esto requiere que cada *pop-up shop* cuente con la capacidad de atender el espacio durante las horas de operación. Este modelo también implica cierta flexibilidad

en la curaduría. Éste es un modelo que ayuda a empresas creativas incipientes; se les brinda un espacio fijo de ventas y se crean redes valiosísimas.

En un principio apostamos a este modelo y no lo descartamos, en la medida en que el proyecto se siga desarrollando y contemos con facilidades adecuadas. No obstante, nuestro concepto de Mercado Alternativo hoy se acerca más al modelo del *Concept Store*. Este tipo de tiendas se caracteriza por la curaduría cuidadosa de sus productos y por dar un valor experiencial a la compra-venta de productos. Aquí merecen mención Chroma Design Shop, en el Mall of San Juan, Tereques la tiendita, en la Calle Loíza en Santurce y El Nido, en el casco urbano de Bayamón. Vale la pena reseñar el caso de El Nido. Con el lema *Moda-Arte-Barra*, los propietarios, que a la vez son dueños de la reconocida marca local de ropa urbana, Pícalo Pitirre, administran una barra-restaurant y una tienda en que exponen a sus clientes a una experiencia única, en términos estéticos, ya que resalta la curaduría cuidadosa de productos locales. Llegan a acuerdos de consignación con los artesanos y artistas que reclutan selectivamente para participar de su tienda. El Nido es un proyecto que ejemplifica las maneras en que las empresas culturales diversifican sus fuentes de ingresos y apuestan a la selección cuidadosa de productos creativos, como claves para el éxito. Esperamos movernos en la dirección trazada por El Nido, implementando un componente educativo y otro de gestión y apoyo a iniciativas relacionadas a *lo cultural*. También esperamos poder efectivamente desarrollar una plataforma de ventas en línea, que eventualmente pueda complementar las ventas en el local.

La supervivencia de los proyectos de agencia cultural guarda una relación con su capacidad de adaptarse a las externalidades y de sobrellevar los obstáculos que se

presentan en su ejecución. No podemos dejar de recalcar la importancia de la perseverancia, la paciencia y la colaboración para propulsar el desarrollo de las industrias culturales. En un momento en que la Junta de Control Fiscal del Gobierno Federal controla de facto el presupuesto del país, y que en el proceso de quiebra bajo la Ley PROMESA, el Gobierno de Puerto Rico se expone a la liquidación de sus activos en pública subasta a satisfacción de sus acreedores, la autogestión y la agencia cultural ciudadana, independiente y autónoma de las estructuras estatales, se convierte en una necesidad urgente y adquiere un rol importantísimo como la piedra angular de nuestra propuesta cultural como país. Esperamos que nuestra apuesta a la autogestión y a la agencia cultural ciudadana sirva de referente para el desarrollo de futuras iniciativas afines.

BIBLIOGRAFÍA

Crehan, Kate (2004) **Gramsci, Cultura y Antropología**. Barcelona: Ediciones Bellaterra, S.L.

Coleman, James S. (1988). *Social Capital in the Creation of Human Capital*. American Journal of Sociology. Vol. 94 pp. S95-S120. Recuperado el 10 de octubre de 2011 en <http://www.jstor.org/stable/2780243>.

Comisión para el Desarrollo Cultural. (2015) **Estudio Sobre el Ecosistema Cultural**. Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <https://www.scribd.com/doc/267486776/CODECU-Estudio-sobre-el-ecosistema-cultural>.

Comisión para el Desarrollo Cultural. (2015) **Hilando voluntades: Cultura para la equidad, la diversidad y el emprendimiento**. Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <https://www.scribd.com/document/267489708/Informe-Final-de-la-Comision-para-el-Desarrollo-Cultural>.

Galli, J. (2011) *Organizational Management in the Non-Profit Performing Arts: Exploring New Models of Structure, Management, and Leadership*. University of Oregon. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/11210/Galli_research.pdf?sequence=1

García Canclini, Néstor. (1987). Políticas Culturales en América Latina. México: Editorial Grijalbo.

García Canclini, Néstor. (1989). Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad. México: Editorial Grijalbo.

García Canclini, Néstor. (2004). Diferentes, desiguales y desconectados: mapas de la interculturalidad. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.

Geertz, Clifford. (2003). La interpretación de las culturas. Barcelona: Editorial Gedisa, S.A.

Gramsci, Antonio. (1932). *La formación de los intelectuales*. En Los cuadernos de la prisión: Cuaderno 12. XXIX. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <http://juventud.psuv.org.ve/wp-content/uploads/2009/05/la-formacion-de-los-intelectuales-gramsci.pdf>

Hall, Stuart. (2010). Sin garantías: Trayectorias y problemáticas en estudios culturales. Colombia: Envi3n Editores.

Hern3ndez Acosta, Javier. (2016). Emprendimiento Creativo. San Juan: La Contraeditorial.

Kliksberg, Bernardo. (1999). *Capital social y cultura, claves esenciales del desarrollo*. Revista de la CEPAL N3m. 69. Recuperado el 21 de julio de 2017 de http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/12190/069085102_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Marsh Kennerley, Catherine. (2009). Negociaciones culturales: los intelectuales y el proyecto pedag3gico del estado mu3ocista. San Juan, Puerto Rico: Ediciones Callej3n.

Oduardo-Sierra, Gamelyn y V3zquez, Jes3s. (2010) *Gramsci en la actualidad: la hegemon3a y la resistencia*. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <http://reevolucionenaccion.blogspot.com/2010/12/gramsci-en-la-actualidad-la-hegemonia-y.html>

Quintero Rivera, Mareia. (2013). *Cartograf3as Culturales del entresiglos: arte y pol3tica en las d3cadas de 1990 y 2000*. En Luis E. Gonz3lez Vale y Mar3a

Dolores Luque (coordinadores), Historia de Puerto Rico, (pgs. 685-721).
Aranjuez, España: Editorial Doce Calles.

Quintero Rivera, Mareia. (2016). *Gestión cultural y agencia ciudadana: reflexiones desde la experiencia puertorriqueña*. En Albino Rubim, Carlos Yáñez Canal y Rubens Bayardo (editores). Panorama de la gestión cultural en América Latina. Brasil: Editora da Universidade Federal da Bahia.

Rey, Germán. (2010). *La Insistencia en la metáfora: Experiencias locales de cultura y desarrollo en Colombia*. En Alfons Martinell (Coord.), Cultura y desarrollo: un compromiso para la libertad y el bienestar. (pp. 181-208) Madrid, España: Fundación Carolina.

Sommer, Doris. (2006). Cultural Agency in the Americas. England: Duke University Press.

Sommer, Doris. (2014). The Work of Art in the World: Civic Agency and Public Humanities. England: Duke University Press.

Thompson, George. *The Community Role and Management of a Not-For-Profit Music Centre*. International Journal of Arts Management. Vol. 4 No. 1 (2001) pp. 12-25. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <<http://www.jstor.org/stable/41064741>>

Weinstein, Larry. *The Design, implementation and management of alliances for arts and culture oriented organizations*. *International Journal of Arts Management*, Vol. 12, No. 3 (SPRING 2010), pp. 31-42. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <<http://www.jstor.org/stable/41065026>>

Williams Crenshaw, Kimberlé. (2016). *What Is Intersectional Feminism?* Omega Institute for Holistic Studies. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <https://www.youtube.com/watch?v=0TFy4zRsItY>

Williams, Raymond. (1997). Marxismo y Literatura. Barcelona: Ediciones Península.

World Bank. (2017). *Doing Business 2017: Equal Opportunity for All*. Washington, D.C.: World Bank.

APÉNDICES

DOCUMENTOS

APÉNDICE

STARTUP TABLE Y PROYECCIONES FINANCIERAS.....	I
CERTIFICADO DE REGISTRO DE CORPORACIONES.....	II
ACTA DE PRIMERA REUNIÓN INCORPORADORES.....	III
CERTIFICACION DE SURI.....	IV
ESTATUTOS CORPORATIVOS.....	V
RESOLUCIÓN CORPORATIVA.....	VI
CERTIFICACIÓN EMPRESA CREATIVA.....	VII
ACUERDO USO PROPIEDAD.....	VIII
TABLA DE GASTOS.....	IX
HOJA DE COTEJO MUNICIPIO DE CAROLINA.....	X
TÍTULO DE LA PROPIEDAD.....	XI
MEMORIAL EXPLICATIVO.....	XII
CROQUIS.....	XIII
STAKEHOLDER MAP.....	XIV
FOTOGRAFÍAS.....	XV
PLAN DE MEDIOS.....	XVI
PLAN ESCUELA DE ARTES Y OFICIOS.....	XVII

APÉNDICE I

**STARTUP TABLE Y PROYECCIONES FINANCIERAS: CENTRO PARA EL
DESARROLLO CULTURAL, Inc.**

I. Modelo de Negocio

Propusimos la creación de una plataforma multi-disciplinaria que mediante sus tres proyectos atienda la formación, producción, difusión y conservación de diversas manifestaciones y productos culturales. Esta empresa fue organizada como una con fines de lucro, y fue incorporada inicialmente por los hermanos, Felipe Oduardo Sierra, Gamelyn F. Oduardo Sierra y Omar F. Oduardo Sierra. La empresa cumplirá una función cultural, social y educativa. Según las cifras del Negociado del Censo de Estados Unidos (2016), para el 2016, la población de personas de 60 años o más representaba un 18% población total de la Isla. Esto crea la necesidad de proveerle a esa población actividades adecuadas a sus capacidades y circunstancias. Por otro lado, al día de hoy, según los números del Bureau of Labor Statistics (2017) el desempleo en la isla ronda por el 10.1%. En la Escuela de Artes y Oficios se apostará a ofrecer alternativas de auto empleo a la comunidad, a través de la educación en las artes. Este proyecto se encuentra ya en la fase de ejecución y para fines del estudio de nuestro caso, hemos incluido datos reales que responden al proceso de ejecución del Centro para el Desarrollo Cultural.

En términos de nuestra propuesta de valor, proponemos la creación de una plataforma que atienda las necesidades de los creativos a través de toda la cadena de valor, desde la formación en las artes, a la producción de diversas manifestaciones culturales, su difusión y su conservación. Esto distingue a nuestro proyecto, ya que nos proponemos aportar al capital humano a través de la educación en artes, con la aspiración y de que una vez avanzado el proceso de formación, los participantes de nuestros programas, produzcan, expongan y difundan su trabajo. Esperamos poder llevar a los participantes a formarse en diversas disciplinas artísticas y luego brindarles un espacio para establecer y fortalecer sus iniciativas culturales, para exponer y difundir sus creaciones. Manteniéndonos fieles a la metodología del *lean startup*, habremos de mantener una de estructura de costos ligera y sustentable, en que la mayor parte de los costos serán por concepto de renta, servicios de agua, luz y teléfono, una nómina reducida, costos de materiales y por servicios de mercadeo. Mantendremos también una estructura de fuentes de ingresos diversificada, que considerará el pago recibido por las clases, el pago por servicios de consultoría, la venta de activos y las comisiones por ventas, y el arrendamiento de espacios para la venta y de taller para la producción.

A. Escuela de Artes y Oficios

El proyecto de la Escuela de Artes y Oficios tiene como objetivo ofrecer un lugar de conocimiento, disfrute y aprendizaje de las artes que capacite a sus participantes en el ejercicio de las diferentes disciplinas (bellas artes, editorial, musical, artes audiovisuales). La idea es poner a esta población en contacto con recursos de primera categoría para su formación en nuestros programas.

B. El Taller: una incubadora de producción cultural.

Brindamos un espacio colaborativo y facilidades idóneas para la creación de productos y eventos culturales. Contaremos con personal especialmente capacitado y dedicado a maximizar el potencial de estos productos. Luego de la formación en las disciplinas, brindamos servicios de consultoría legal y consultoría en mercadeo (manejo de redes sociales, plataformas de venta en línea, “branding”) a los creativos interesados en llevar sus productos y empresas culturales al próximo nivel. A la vez se realizarán estudios sobre la gestión cultural y las políticas culturales en Puerto Rico y el extranjero, para enriquecer el desarrollo de la cultura como motor de desarrollo económico.

C. El Mercado Alternativo

Contamos con un espacio que servirá para la venta, y difusión de productos. El Mercado Alternativo llegará a acuerdos de arrendamiento de espacios y/o de consignación con varias marcas independientes y artesanos de toda la Isla, para operar un mercado tipo “boutique” con presencia *on-site* y en línea. Así pondremos a la crema del talento del diseño y el quehacer artesanal en contacto con compradores en Puerto Rico y la diáspora.

A continuación se presenta un análisis de viabilidad financiera de nuestro proyecto. Veremos los supuestos de la inversión inicial requerida, el ingreso potencial y los gastos de operación proyectados, conforme a la investigación y los estimados del grupo gestor.

II. ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

A. GASTOS PRE-OPERACIONALES

La empresa cuenta con un beneficio sustancial en que el local a ser ocupado, el GQ-18 de la Avenida Campo Rico, es propiedad de la Sucesión de la Familia Oduardo, compuesta por el Sr. Felipe Oduardo Matos y la Sra. Dulce Matos de Oduardo. El edificio actualmente está desocupado y cuenta con dos plantas que pueden albergar los proyectos arriba descritos. Se llegó a un acuerdo con la Sucesión. Ello nos ahorró en gastos pre- operacionales, como el depósito por concepto de alquiler, y a la vez nos permitió entrar en acuerdos de alquiler escalonado, siempre manteniéndolo ajustado a las capacidades del proyecto y permitiendo su sustentabilidad a largo plazo. También se debe considerar el considerable gasto en que ya se ha incurrido en la rehabilitación de las facilidades y en honrar el compromiso de cubrir ciertas deudas que gravan el local. Hemos preparado la **Tabla 1** considerando los gastos que estimamos pertinentes para poner el proyecto a correr.

En los gastos legales consideramos los gastos de incorporación, las certificaciones de Autoridad de Energía Eléctrica y de la Autoridad de Acueductos y Alcantarillados, la certificación del Departamento de Bomberos, el Certificado del Departamento de Salud, la Solicitud de Exclusión Categórica, el permiso de uso para el local y los depósitos de las utilidades. Consideramos un seguro de responsabilidad pública para la empresa y el local. Ahorramos en asumir las tareas de la redacción del Acta de la Primera Reunión de la Junta de Directores del Centro, la redacción de los estatutos corporativos, de la Resolución Corporativa, del acuerdo con la Sucesión y en la consecución de trámites, como la inscripción de la Corporación en el IRS, en el Departamento de Hacienda y la

apertura de una cuenta en el Banco Popular de Puerto Rico. Estos trámites no implicaron desembolso de dinero, mas sí una inversión considerable de tiempo voluntario por parte de los gestores. Dentro de los gastos de promoción inicial, se contempla la impresión de *flyers*, tarjetas de presentación y la creación de un video promocional para las redes sociales. Debido a que nuestra empresa se dedica particularmente a la gestoría, ahorramos sustancialmente en este gasto. Aquí incluimos la preparación de un croquis de la propiedad, de Memoriales Explicativos, y de Estudios Urbanísticos en torno a la propiedad. Estas gestiones requirieron también una inversión considerable de tiempo. En el inventario de materiales, únicamente consideramos aquellos necesarios para comenzar con dos clases (pintura y dibujo), así siendo conservadores en el gasto inicial de la empresa, siguiendo la metodología del *lean start-up*.

En cuanto a los materiales y el equipo menor de oficina, estimamos que será necesaria una caja de papel tamaño carta, una caja de papel legal, cartapacios legales, equipo menor de oficina (grapadoras, uñas y grapas), y tinta para la impresora. El equipo menor de oficina fue donao por colaboradores. En cuanto a los activos a largo plazo, consideramos la adquisición de dos ordenadores de escritorio y de una impresora. Para comenzar, obtuvimos a manera de donación un ordenador usado y una impresora que sirve de *scanner* y fotocopiadora. Como parte del equipo especializado necesario, estimamos hará falta adquirir al menos 10 caballetes de mesa. El local ha necesitado mejoras valoradas en \$8,051.22. Como parte del mobiliario, estimamos haría falta una pizarra de “dryboard”, un archivo, una caja registradora, una mesa de trabajo, el mobiliario para una oficina, un *counter* para la caja registradora, 10 sillas plegables y dos mesas de seis pies para ofrecer los talleres. Al día de hoy hemos conseguido 20 sillas

plegables y cuatro mesas de seis pies. Nos resta adquirir una pizarra de “dryboard”, el archivo, la caja registradora, el *counter*, la mesa de trabajo y el mobiliario para la oficina. También hemos considerado como parte de los gastos pre-operacionales un *working capital*, equivalente a los gastos operacionales de los primeros tres meses.

Los fondos iniciales necesarios para la operación suman \$31,202.04. De éstos, los socios han aportado \$12,981.78. La fuente del financiamiento de la restante cantidad (\$18,220.17) está pendiente a ser identificada, mas para efectos del presente proyecto, esta partida será provista por el BANCO X a través de un préstamo pagadero a siete años, a un 8% de interés, que implicará un pago mensual de \$283.98 (Véase tabla de amortización).

TABLA I -

Tabla de Desembolsos Iniciales y Fuentes de Financiamiento (Start-up Table)	
Desembolsos preoperacionales	
Gastos legales (incorporación, registro de marcas, permisos ARPe, bomberos, salud, afidávits, sellos, certificados de salud y de buena conducta, etc.)	1,420.00
Seguro de Responsabilidad pública/fidelity bond (oficiales)	1,000.00
Promoción inicial	400.00
Gastos de gestoría	-
Equipo requerido por Bomberos	672.00
Material y equipo menor de oficina	239.99
Deudas asumidas pagadas (renta)	2,100.00
Total de Desembolsos Preoperacionales	5,831.99
Activos Iniciales	
Efectivo (capital de trabajo - importe de los gastos de agosto y septiembre)	11,220.05
Inventario de materiales de producción	150.00
Total de activos iniciales de corto plazo	11,370.05
Activos de largo plazo	
Computadora/copiadora/impresora	-

Equipo especializado	200.00
Mejoras	8,051.22
Mobiliario de Oficina (escritorio, archivo y sillas)	1,718.99
Total de activos iniciales de largo plazo	14,000.00
Total de necesidad de fondos/activos iniciales	31,202.04
Fuentes de financiamiento	
Préstamo a corto plazo	
Necesidad de fondos adicionales- Préstamo a largo plazo	18,220.17
Aportación de los socios	12,981.87
	-
Total fuentes de fondos	31,202.04
Depreciación	233.3333333

B. PROYECCIONES DE INGRESOS Y GASTOS

Hemos realizado proyecciones de ingresos y gastos considerando los ingresos potenciales obtenidos de las actividades claves realizadas por la empresa: arrendamiento de espacios, servicios de consultoría, servicios educativos y comisiones por ventas de los productos dejados a consignación en el *Mercado Alternativo*. En vista del análisis realizado, entendemos que la empresa puede producir ganancias para los socios desde el segundo mes de su operación. Hemos realizado las proyecciones mensuales correspondientes a los meses de julio 2017 a junio 2018 y proyecciones anuales para el 2018 y 2019. Estas proyecciones nos servirán para constatar el potencial de crecimiento de la empresa a través del tiempo.

1. El primer trimestre (julio-septiembre 2017):

a) Ingresos:

- i. En el primer mes del trimestre, contemplamos resolver los problemas con las utilidades, y poder conectar la luz del local para comenzar las operaciones a partir del mes de agosto. A partir de agosto, contemplamos ofrecer únicamente dos cursos (dibujo y pintura básicos) de doce clases de dos horas, una vez por semana, por tres meses. Las proyecciones muestran los ingresos por este concepto de matricularse cinco estudiantes por cada curso, a razón de \$200 por curso.
- ii. Los servicios de consultoría se cobran a razón de \$80.00 por hora. Durante el primer mes, ésta es la única actividad generadora de ingresos de la empresa. Este mes generaría \$2,000.00; posteriormente calculamos ingresos de \$3000.00 mensuales por este concepto, lo que conllevaría 37.5 horas de trabajo mensuales (9.37 horas de trabajo semanales). La cartera de clientes contemplada para los fines de nuestras proyecciones es básicamente la cartera de clientes correspondiente al bufete legal Oduardo Sierra & Méndez Sánchez, P.S.C., cuyos derechos y obligaciones luego de su disolución pasaron a ser manejados por mi en mi práctica de asesoría legal privada. Al presente contamos con un cliente, que es una organización vecinal, y se realizarán esfuerzos de mercadeo para ampliar esta base de clientes. Las proyecciones dependen de nuestra capacidad de conservar y ampliar nuestra cartera de clientes.
- iii. En cuanto a las comisiones por venta de productos, éstas equivaldrían al 35% las ventas de los productos que hayan sido dejados a consignación en el *Mercado Alternativo*. Para el primer trimestre, a partir de agosto, hemos proyectado ingresos de \$2,000.00 mensuales por este concepto. Para alcanzar este ingreso, se deben vender \$5,714.28 al mes (\$285.00 diarios por veinte días de trabajo).

iv. En cuanto al arrendamiento de los espacios, nos referimos al arrendamiento de espacios dentro del Mercado Alternativo a razón de \$150.00 mensuales. Aquí tendremos espacio para cinco exhibidores tan pronto las facilidades lo permitan; estimamos que a partir del mes de agosto 2017.

b) Gastos:

- i. Hemos estimado los gastos operacionales, según el volumen proyectado.
- ii. Se observará que el canon de alquiler comienza en \$1800, para el mes de julio, lo que corresponde al pago de \$1800 al CRIM, deuda que grava la propiedad y fue asumida por la corporación. A partir de agosto, el pago es de \$493.60, lo que corresponde al monto del plan de pago del CRIM y al pago de dichas contribuciones sobre la propiedad inmueble, según dicha obligación fuera asumida por la corporación. El pago de alquiler irá incrementando trimestralmente y mientras se salden las deudas asumidas, la diferencia será remitida a la Sucesión.
- iii. Los materiales se compran una vez cada tres meses, considerando el volumen de talleres y estudiantes proyectados.
- iv. Los gastos de oficina corresponden a la compra mensual de sobres, papel, tinta y cartapacios.
- v. Los gastos de empleados suman a \$1,600 para este trimestre, a partir de agosto, y corresponden a la nómina de un empleado a tiempo completo atendiendo el Mercado Alternativo (7.25 la hora por ocho horas diarias, cinco días a la semana).
- vi. El pago al administrador comienza en \$1200.00, a partir de agosto y se contemplan incrementos trimestrales. Este administrador será a su vez quien

ofrecerá los servicios de consultoría en la empresa. Durante el primer mes, esta labor será realizada de manera voluntaria.

- vii. Durante el primer trimestre, el tallerista recibirá un pago de \$50.00 por clase de dos horas y serán contratado mediante contratos de servicios profesionales. En esta etapa emplearemos un solo tallerista que dará dos cursos a la semana. Se le pagarán \$400.00 mensuales.
 - viii. Se contemplan gastos de promoción de la empresa para manejar los anuncios en las redes sociales y atender las demás maneras de llegar a los segmentos de clientes.
 - ix. Los gastos bancarios se calcularon sumando los \$8.00 mensuales del sistema de paypocket al cargo de tarjetas de crédito a razón de un 2% sobre la mitad de los ingresos proyectados para cada etapa de la proyección.
 - x. Los gastos de las utilidades fueron estimados utilizando las facturas pasadas del local y a base del pago promedio por estos servicios a partir de agosto.
 - xi. Se contempla el repago de la inversión inicial a los socios, lo cual constituye un gasto fijo de \$360.60 por los dieciocho meses que comprenden nuestro estudio.
- c) Con los supuestos antes referidos, sujetos a mínimas variaciones durante el primer trimestre de operación de la empresa, en el primer mes, se proyectan pérdidas de \$1,777.12. A partir de entonces y por los dos meses restantes del trimestre se proyecta con una ganancia neta mensual promedio de \$362.77.

2. Segundo trimestre (octubre a diciembre de 2017):

a) Ingresos:

- i. Para el segundo trimestre contemplamos ofrecer dos cursos (dibujo y pintura avanzada) de doce clases de dos horas, una vez por semana, por tres meses. Las proyecciones muestran los ingresos por este concepto para una matrícula de siete estudiantes por cada curso, a razón de \$200 por curso.
- ii. Por concepto de servicios de consultoría, éstos se cobrarán a razón de \$80.00 por hora. Durante el segundo trimestre proyectamos ingresos de \$4,000.00 mensuales por este concepto, lo que conllevaría 50.00 horas de trabajo mensuales (12.5 horas de trabajo semanales).
- iii. En cuanto a las comisiones por venta de productos, éstas equivaldrían al 35% las ventas de los productos que hayan sido dejados a consignación en el *Mercado Alternativo*. Para el segundo trimestre hemos proyectado ingresos de \$2,200.00 por este concepto. Para alcanzar este ingreso, se deben vender \$6,285.71 al mes (\$314.28 diarios por veinte días de trabajo).
- iv. En cuanto al arrendamiento de los espacios, se alquilarán dentro del Mercado Alternativo a razón de \$150.00 mensuales. Proyectamos que los ingresos por este concepto permanezcan constantes.

b) Gastos:

- i. Se observará que la renta habrá permanecido constante, e irá en incremento durante los próximos trimestres.
- ii. Los materiales se compran una vez cada tres meses. Considerando el volumen de talleres y estudiantes proyectados, hay un aumento leve por este concepto.
- iii. Los gastos de oficina corresponden a la compra mensual de sobres, papel, tinta y cartapacios.

- iv. Los gastos de empleados suman a \$1,740 para este trimestre y corresponden a la nómina de un empleado secretarial trabajando a tiempo parcial (7.25 la hora por cuatro horas diarias, cinco días a la semana) y a un empleado a tiempo completo atendiendo el Mercado Alternativo (7.25 la hora por ocho horas diarias, cinco días a la semana).
 - v. El pago al administrador en este trimestre aumenta a \$1,500.00.
 - vi. Los talleristas recibirán pago de \$60.00 por clase de dos horas y serán contratados mediante contratos de servicios profesionales. En esta etapa emplearemos un solo tallerista que dará dos cursos a la semana. Se le pagarán \$480.00 mensuales, aumentando así la cantidad, con relación al trimestre anterior.
 - vii. Se contempla que los gastos de promoción de la empresa permanezcan constantes.
 - viii. Los gastos bancarios se calcularon sumando los \$8.00 mensuales del sistema de paypocket al cargo de tarjetas de crédito a razón de un 2% sobre la mitad de los ingresos proyectados para cada etapa de la proyección.
 - ix. Los gastos de las utilidades fueron estimados utilizando las facturas pasadas del local y en el pago promedio por estos servicios a partir de agosto.
 - x. Se contempla el repago de la inversión inicial a los socios, lo cual constituye un gasto fijo de \$360.60 por los dieciocho meses que comprenden nuestro estudio.
- c) Con los supuestos antes referidos, sujetos a mínimas variaciones durante el segundo trimestre de operación de la empresa, se proyecta con una ganancia neta mensual promedio de \$614.88.

3. Tercer trimestre (enero- marzo de 2018):

a) Ingresos:

- i. Para el tercer trimestre contemplamos ofrecer cuatro cursos (dibujo, pintura, escultura y cerámica) de doce clases de dos horas, una vez por semana, por tres meses. Las proyecciones muestran los ingresos por este concepto con una matrícula de seis estudiantes por cada curso, a razón de \$200 por curso.
- ii. Por concepto de servicios de consultoría, éstos se cobrarán a razón de \$100.00 por hora. Durante el tercer trimestre proyectamos ingresos de \$5,000.00 mensuales por este concepto, lo que conllevaría a 50.00 horas de trabajo mensuales (12.5 horas de trabajo semanales).
- iii. En cuanto a las comisiones por venta de productos, éstas equivaldrían al 35% de las ventas de los productos que hayan sido dejados a consignación en el *Mercado Alternativo*. Para el tercer trimestre hemos proyectado ingresos de \$2,500.00 por este concepto. Para alcanzar este ingreso, se deben vender \$7,142.85 al mes (\$357.14 diarios por veinte días de trabajo).
- iv. En cuanto al arrendamiento de los espacios, nos referimos a los espacios dentro del Mercado Alternativo, a razón de \$150.00 mensuales. Proyectamos que los ingresos por este concepto permanezcan constantes.

b) Gastos:

- i. Se observará que el gasto de alquiler habrá aumentado a \$600.00 y, conforme a lo que anticipamos, continuará en incremento trimestralmente.
- ii. Los materiales se compran una vez cada tres meses. Considerando el volumen de talleres y estudiantes proyectados, hay un aumento leve por este concepto que

- corresponde a la compra de herramientas necesarias e inventario de materiales para impartir los cursos adicionales.
- iii. Los gastos de oficina corresponden a la compra mensual de sobres, papel, tinta y cartapacios.
 - iv. Los gastos de empleados permanecen constantes y suman a \$1,740 para este trimestre. Corresponden a la nómina de un empleado secretarial trabajando a tiempo parcial (7.25 la hora por cuatro horas diarias, cinco días a la semana) y a un empleado a tiempo completo atendiendo el Mercado Alternativo (7.25 la hora por ocho horas diarias, cinco días a la semana).
 - v. El pago al administrador en este trimestre aumenta a \$2,000.00.
 - vi. Los talleristas recibirán un pago de \$62.50 por clase de dos horas y serán contratados mediante contratos de servicios profesionales. En esta etapa emplearemos dos talleristas que ofrecerán dos cursos a la semana cada uno. Se les pagará \$500.00 mensuales a cada uno, sumando \$1000. Se observa un aumento modesto con relación a este gasto.
 - vii. Se contempla que los gastos de promoción de la empresa permanezcan constantes.
 - viii. Los gastos bancarios se calcularon sumando los \$8.00 mensuales del sistema de paypocket al cargo de tarjetas de crédito a razón de un 2% sobre la mitad de los ingresos proyectados para cada etapa de la proyección.
 - ix. Los gastos de las utilidades fueron estimados utilizando las facturas pasadas del local y en el pago promedio por estos servicios a partir de agosto.

- x. Se contempla el repago de la inversión inicial a los socios, lo cual constituye un gasto fijo de \$360.60 por los dieciocho meses que comprenden nuestro estudio.

- c) Con los supuestos antes referidos, sujetos a mínimas variaciones durante el tercer trimestre de operación de la empresa, se proyecta con una ganancia neta mensual promedio de \$1,141.99.

4. Cuarto Trimestre (abril-junio 2018):

a) Ingresos:

- i. Para el cuarto trimestre contemplamos ofrecer cuatro cursos a nivel avanzado (dibujo, pintura, escultura y cerámica) de doce clases de dos horas, una vez por semana, por tres meses. Las proyecciones muestran los ingresos por este concepto de matricularse ocho estudiantes por cada curso, a razón de \$200 por curso.
- ii. Por concepto de servicios de consultoría, éstos se cobrarán a razón de \$100.00 por hora. Durante el tercer trimestre proyectamos ingresos de \$6,000.00 mensuales por este concepto, lo que conllevaría a 60 horas de trabajo mensuales (15 horas de trabajo semanales).
- iii. En cuanto a las comisiones por venta de productos, éstas equivaldrían al 35% las ventas de los productos que hayan sido dejados a consignación en el *Mercado Alternativo*. Para el cuarto trimestre hemos proyectado ingresos de \$2,600.00 por este concepto. Para alcanzar este ingreso, se deben vender \$7,428.57 al mes (\$371.42 diarios por veinte días de trabajo).

iv. En cuanto al arrendamiento de los espacios, nos referimos a los espacios dentro del Mercado Alternativo a razón de \$150.00. Proyectamos que los ingresos por este concepto permanezcan constantes.

b) Gastos:

- i. Se observará que el gasto de alquiler habrá aumentado a \$700.00 y a partir de entonces permanecerá constante.
- ii. Los materiales se compran una vez cada tres meses. Considerando el volumen de talleres y estudiantes proyectados, hay un aumento leve por este concepto.
- iii. Los gastos de oficina corresponden a la compra mensual de sobres, papel, tinta y cartapacios.
- iv. Los gastos de empleados ahora suman a \$2,320 para este trimestre. Corresponden a la nómina de un empleado secretarial trabajando a tiempo completo (7.25 la hora por cuatro horas diarias, cinco días a la semana) y otro empleado a tiempo completo atendiendo el Mercado Alternativo (7.25 la hora por ocho horas diarias, cinco días a la semana).
- v. El pago al administrador en este trimestre permanece constante en \$2,000.00.
- vi. Los talleristas serán pagados a \$75.00 por clase de dos horas y serán contratados mediante contratos de servicios profesionales. En esta etapa emplearemos dos talleristas que darán dos cursos a la semana cada uno. Se le pagarán \$600.00 mensuales a cada uno, sumando \$1,200. Esta suma aumenta respecto al trimestre anterior, ya que aumentan la cantidad de estudiantes esperados.
- vii. Se contempla que los gastos de promoción de la empresa permanezcan constantes.

- viii. Los gastos bancarios se calcularon sumando los \$8.00 mensuales del sistema de paypocket al cargo de tarjetas de crédito a razón de un 2% sobre la mitad de los ingresos proyectados para cada etapa de la proyección.
 - ix. Los gastos de las utilidades fueron estimados utilizando las facturas pasadas del local y basado en el pago promedio por estos servicios a partir de agosto.
 - x. Se contempla el repago de la inversión inicial a los socios, lo cual constituye un gasto fijo de \$360.60 por los dieciocho meses que comprenden nuestro estudio.
- c) Con los supuestos antes referidos, sujetos a mínimas variaciones durante el cuarto trimestre de operación de la empresa, se proyecta con una ganancia neta mensual promedio de \$1,664.81.

5. Proyecciones para el 2018 y 2019:

a) Ingresos:

- i. Para el año 2018 continuamos con nuestra oferta de cuatro cursos (dibujo, pintura, escultura y cerámica) de doce clases de dos horas, una vez por semana, por tres meses. Las proyecciones muestran los ingresos por este concepto de matricularse 10 estudiantes por cada curso, a razón de \$200 por curso. Para el año 2019, contemplamos un aumento de matrícula a doce estudiantes por curso, que haría que la propuesta educativa esté operando a toda capacidad.
- ii. Por concepto de servicios de consultoría, éstos se cobrarán a razón de \$100.00 por hora. Durante el 2018 proyectamos ingresos de \$6,500.00 mensuales por este concepto, lo que conllevaría a 65 horas de trabajo mensuales (16.25 horas de

trabajo semanales). Durante el 2019 proyectamos ingresos de 7,000 mensuales por este concepto, lo que conllevaría a 70 horas de trabajo mensuales (17.5 horas de trabajo semanales).

- iii. En cuanto a las comisiones por venta de productos, éstas equivaldrían al 35% las ventas de los productos que hayan sido dejados a consignación en el *Mercado Alternativo*. Para el 2018 hemos proyectado ingresos mensuales de \$3,000.00 por este concepto. Para alcanzar este ingreso, se deben vender \$7,428.57 al mes (\$371.42 diarios por veinte días de trabajo). Para el 2019 hemos proyectado ingresos mensuales de \$3500.00 por este concepto. Para alcanzar este ingreso, se deben vender \$10,000.00 al mes (\$500.00 diarios por veinte días de trabajo).
- iv. En cuanto al arrendamiento de los espacios, nos referimos a los espacios dentro del Mercado Alternativo a razón de \$150.00 mensuales. Proyectamos que los ingresos por este concepto permanezcan constantes.

b) Gastos:

- i. Se observará que la renta habrá permanecido constante a \$800.00 mensuales.
- ii. Los materiales se seguirán comprando una vez cada tres meses. Considerando el volumen de talleres y estudiantes proyectados, habrá los correspondientes aumentos por este concepto.
- iii. Los gastos de oficina corresponden a la compra mensual de sobres, papel, tinta y cartapacios.
- iv. Los gastos de empleados permanecerán constantes (\$2,320.00 mensuales).

- v. El pago al administrador en 2018 aumentará a \$3,500.00 mensuales, ya que su carga de trabajo irá aumentando paulatinamente. Para el 2019 el gasto por este concepto aumentará a \$4,500.00 mensuales.
 - vi. Los talleristas serán pagados a \$75.00 por clase de dos horas y serán contratados mediante contratos de servicios profesionales. En esta etapa emplearemos dos talleristas que darán dos cursos a la semana cada uno. Se le pagarán \$600.00 mensuales a cada uno, sumando \$1,200. Esta suma permanece constante respecto al último trimestre de 2018.
 - vii. Se contempla que los gastos de promoción de la empresa permanezcan constantes.
 - viii. Los gastos bancarios se calcularon sumando los \$8.00 mensuales del sistema de paypocket al cargo de tarjetas de crédito a razón de un 2% sobre la mitad de los ingresos proyectados para cada etapa de la proyección.
 - ix. Los gastos por el repago a los deudores de sus aportaciones iniciales y los gastos de las utilidades contemplan incrementos.
- c) Con los supuestos antes referidos, sujetos a mínimas variaciones, se proyecta una ganancia neta de **\$19,293.36 para el año 2018 y de \$22,058.16 para el 2019.**
- Esto representa ganancias de un 12.4%.**

TABLA II Proyección de Ingresos y Gastos																
	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	Total 2017	2018	2019	
Servicios educativos	-	666.67	666.67	933.33	933.33	933.33	1,600.00	1,600.00	1,600.00	2,133.00	2,133.00	2,133.00	15,332.32	32,000.00	38,400.00	
Servicios de consultoría	2,000.00	3,000.00	3,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	53,000.00	78,000.00	84,000.00	
Comisiones por ventas de productos	-	2,000.00	2,000.00	2,200.00	2,200.00	2,200.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,600.00	2,600.00	2,600.00	25,900.00	36,000.00	42,000.00	
Arrendamiento de espacio	-	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	750.00	8,250.00	12,600.00	12,600.00	
Total de ingresos	2,000.00	6,416.67	6,416.67	7,883.33	7,883.33	7,883.33	9,850.00	9,850.00	9,850.00	11,483.00	11,483.00	11,483.00	102,482.32	158,600.00	177,000.00	
Gastos																
Ganancia bruta	2,000.00	6,416.67	6,416.67	7,883.33	7,883.33	7,883.33	9,850.00	9,850.00	9,850.00	11,483.00	11,483.00	11,483.00	102,482.32	158,600.00	177,000.00	
Luz y agua	553.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	11,553.00	11,784.06	12,373.26	
Teléfono cel.	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00	1,224.00	1,285.20	
Internet	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00	1,224.00	1,285.20	
Mantenimiento equipo	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	50.00	600.00	612.00	642.60	
Alquiler	1,800.00	493.60	493.60	493.60	493.60	493.60	600.00	600.00	600.00	700.00	700.00	700.00	6,188.00	9,600.00	9,600.00	
Materiales	150.00	-	-	160.00	-	-	440.00	-	-	450.00	-	-	1,200.00	2,200.00	2,600.00	
Gastos de fumigación y limpieza	-	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	110.00	112.20	117.81	
Gasto de materiales de oficina	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	125.00	1,500.00	1,530.00	1,606.50	
Repago inversión a socios a 36 meses	360.60	360.60	360.60	360.60	360.60	360.60	360.60	360.60	360.60	360.60	360.60	360.60	4,327.20	4,327.20	4,327.20	
Empleados	-	1,160.00	1,160.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	1,740.00	2,320.00	2,320.00	2,320.00	19,720.00	27,840.00	27,840.00	
Administrador	0.00	1,200.00	1,200.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	2,000.00	18,900.00	42,000.00	54,000.00	
Impuestos sobre mínima (si aplica)	-	336.66	336.66	464.94	464.94	464.94	536.89	536.89	536.89	619.92	619.92	619.92	5,541.97	10,022.04	11,744.04	
Servicios profesionales	400.00	400.00	400.00	480.00	480.00	480.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,200.00	1,200.00	1,200.00	9,240.00	14,400.00	14,400.00	
Promoción	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00	1,224.00	1,285.20	
Servicios de contabilidad	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	1,200.00	1,224.00	1,285.20	
Gastos bancarios (cuenta corriente y ATH)	28.00	72.17	72.17	86.83	86.83	86.83	106.50	106.50	106.50	122.83	122.83	122.83	1,120.82	1,143.24	1,200.40	
Total gastos operacionales	3,696.60	5,610.03	5,610.03	6,870.97	6,710.97	6,710.97	8,398.79	7,929.79	7,929.79	9,358.35	9,358.35	9,358.35	86,780.99	130,486.74	145,592.61	
Ganancia neta antes de depreciación e intereses	-1,666.60	806.64	806.64	1,012.36	1,172.36	1,172.36	1,451.21	1,921.21	1,921.21	2,124.65	2,574.65	2,574.65	15,701.33	28,133.26	31,407.39	
Depreciación	233.33	233.33	233.33	233.33	233.33	233.33	233.33	233.33	233.33	233.33	233.33	233.33	2,800.00	2,800.00	2,800.00	
Ganancia neta antes de intereses	-2,089.93	573.31	573.31	779.02	939.02	939.02	1,217.88	1,687.88	1,687.88	1,891.32	2,341.32	2,341.32	12,901.33	25,333.26	28,607.39	
Intereses	121.47	120.38	119.29	118.20	117.08	115.98	114.86	113.73	112.60	111.46	110.30	108.14	1,384.45	1,216.56	1,094.69	
Ganancia antes de contribuciones	-2,221.40	452.92	454.01	660.83	821.93	823.05	1,103.02	1,574.15	1,575.28	1,779.86	2,231.01	2,232.17	11,516.84	24,116.70	27,512.70	
Contribuciones 20%	-444.28	90.58	90.80	132.17	164.38	164.61	220.60	314.83	315.06	355.97	446.20	446.43	2,303.37	4,829.34	5,514.54	
Ganancia neta	-1,777.12	362.34	363.21	528.66	657.55	658.44	882.42	1,259.32	1,260.23	1,423.89	1,784.81	1,785.74	9,213.47	19,287.36	22,098.16	
Flujo de efectivo	(1,706.30)	432.07	431.85	588.21	723.98	723.76	970.82	1,322.40	1,322.17	1,494.92	1,844.45	1,844.23	9,990.16	19,902.12	22,485.04	
Margen ganancia neta													0.08990007	0.12164792	0.12482236	

Tabla de Amortización

		8%, 7 años	Pago	Intereses	Principal	Balance
Pago	\$ 283.98					18,220.17
		0				18,057.66
		1	\$ 283.98	121.47	162.52	17,894.06
		2	\$ 283.98	120.38	164.60	17,729.37
		3	\$ 283.98	119.29	165.79	17,563.58
		4	\$ 283.98	118.20	166.89	17,396.69
		5	\$ 283.98	117.09	168.01	17,228.68
		6	\$ 283.98	115.98	169.13	17,059.56
		7	\$ 283.98	114.86	170.25	16,889.30
		8	\$ 283.98	113.73	171.39	16,717.92
		9	\$ 283.98	112.60	172.53	16,545.38
		10	\$ 283.98	111.45	173.68	16,371.70
		11	\$ 283.98	110.30	174.84	16,196.86
		12	\$ 283.98	109.14	176.00	16,020.86
		13	\$ 283.98	107.98	177.18	15,843.68
		14	\$ 283.98	106.81	178.36	15,665.32
		15	\$ 283.98	105.62	179.55	15,485.78
		16	\$ 283.98	104.44	180.75	15,305.03
		17	\$ 283.98	103.24	181.95	15,123.08
		18	\$ 283.98	102.03	183.16	14,939.92
		19	\$ 283.98	100.82	184.38	14,755.53
		20	\$ 283.98	99.60	185.61	14,569.92
		21	\$ 283.98	98.37	186.85	14,383.07
		22	\$ 283.98	97.13	188.10	14,194.97
		23	\$ 283.98	95.89	189.35	14,005.62
		24	\$ 283.98	94.63	190.61	13,815.01
		25	\$ 283.98	93.37	191.88	13,623.13
		26	\$ 283.98	92.10	193.16	13,429.96
		27	\$ 283.98	90.82	194.45	13,235.51
		28	\$ 283.98	89.53	195.75	13,039.77
		29	\$ 283.98	88.24	197.05	12,842.71
		30	\$ 283.98	86.93	198.37	12,644.35
		31	\$ 283.98	85.62	199.69	12,444.66
		32	\$ 283.98	84.30	201.02	12,243.64
		33	\$ 283.98	82.96	202.36	12,041.28
		34	\$ 283.98	81.62	203.71	11,837.57
		35	\$ 283.98	80.28	205.07	11,632.51
		36	\$ 283.98	78.92	206.43	11,426.08
		37	\$ 283.98	77.55	207.81	11,218.27
		38	\$ 283.98	76.17	209.20	11,009.07
		39	\$ 283.98	74.79	210.59	10,798.48
		40	\$ 283.98	73.39	211.99	10,586.49
		41	\$ 283.98	71.99	213.41	10,373.08
		42	\$ 283.98	70.58	214.83	10,158.25
		43	\$ 283.98	69.15	216.26	9,941.99
		44	\$ 283.98	67.72	217.70	9,724.28
		45	\$ 283.98	66.28	219.15	9,505.13
		46	\$ 283.98	64.83	220.62	9,284.51
		47	\$ 283.98	63.37	222.09	9,062.43
		48	\$ 283.98	61.90	223.57	8,838.86
		49	\$ 283.98	60.42	225.06	8,613.80
		50	\$ 283.98	58.93	226.56	8,387.24
		51	\$ 283.98	57.43	228.07	8,159.18
		52	\$ 283.98	55.91	229.59	7,929.59
		53	\$ 283.98	54.39	231.12	7,698.47
		54	\$ 283.98	52.86	232.66	7,465.81
		55	\$ 283.98	51.32	234.21	7,231.59
		56	\$ 283.98	49.77	235.77	6,995.82
		57	\$ 283.98	48.21	237.34	6,758.48
		58	\$ 283.98	46.64	238.93	6,519.55
		59	\$ 283.98	45.06	240.52	6,279.03
		60	\$ 283.98	43.46	242.12	6,036.91
		61	\$ 283.98	41.86	243.74	5,793.17
		62	\$ 283.98	40.25	245.36	5,547.81
		63	\$ 283.98	38.62	247.00	5,300.81
		64	\$ 283.98	36.99	248.64	5,052.16
		65	\$ 283.98	35.34	250.30	4,801.86
		66	\$ 283.98	33.68	251.97	4,549.89
		67	\$ 283.98	32.01	253.65	4,296.24
		68	\$ 283.98	30.33	255.34	4,040.90
		69	\$ 283.98	28.64	257.04	3,783.85
		70	\$ 283.98	26.94	258.76	3,525.10
		71	\$ 283.98	25.23	260.48	3,264.61
		72	\$ 283.98	23.50	262.22	3,002.39
		73	\$ 283.98	21.76	263.97	2,738.43
		74	\$ 283.98	20.02	265.73	2,472.70
		75	\$ 283.98	18.26	267.50	2,205.20
		76	\$ 283.98	16.48	269.28	1,935.92
		77	\$ 283.98	14.70	271.08	1,664.84
		78	\$ 283.98	12.91	272.88	1,391.96
		79	\$ 283.98	11.10	274.70	1,117.25
		80	\$ 283.98	9.28	276.54	840.72
		81	\$ 283.98	7.45	278.38	562.34
		82	\$ 283.98	5.60	280.23	282.10
		83	\$ 283.98	3.75	282.10	-
		84	\$ 283.98	1.88	282.10	-

APÉNDICE II

CERTIFICADO DE REGISTRO



Estado Libre Asociado de Puerto Rico
DEPARTAMENTO DE ESTADO
San Juan, Puerto Rico

CERTIFICADO DE REGISTRO

Yo, **VÍCTOR A. SUÁREZ MELÉNDEZ**, **Secretario de Estado** del Estado Libre Asociado de Puerto Rico;

CERTIFICO: Que **CENTRO PARA EL DESARROLLO CULTURAL INC.** número de registro **387516**, es una **Corporación Intima Doméstica Con Fines de Lucro** organizada bajo las leyes de Puerto Rico hoy, **9 de diciembre de 2016**, a las **05:23 p.m.**



EN TESTIMONIO DE LO CUAL, firmo el presente y hago estampar en él el Gran Sello del Estado Libre Asociado de Puerto Rico, en la ciudad de San Juan, Puerto Rico, hoy, **09 de diciembre de 2016**.

VÍCTOR A. SUÁREZ MELÉNDEZ
Secretario de Estado

1167416 - \$150.00

APÉNDICE III

ACTAS REUNION INCORPORADORES

ACTA DE LA PRIMERA REUNIÓN DE INCORPORADORES DEL CENTRO PARA EL DESARROLLO CULTURAL, INC.

Fecha: 8 de enero de 2017

Presentes: Sr. Omar Felipe Oduardo Sierra
Sr. Felipe Oduardo Sierra
Dra. Noemí Sierra Santiago
Lcdo. Gamelyn Felipe Oduardo Sierra

La primera reunión de incorporadores del Centro para el Desarrollo Cultural fue llevada a cabo en San Juan, Puerto Rico, el 8 de enero de 2017. El Sr. Felipe Oduardo Sierra se presentó por medios electrónicos.

El Lcdo. Gamelyn F. Oduardo Sierra hizo un llamado al orden en la reunión, para que se diera inicio a ésta formalmente.

Se presentó la moción aprobada en donde quedó elegido como Presidente y Director de la entidad, el Lcdo. Gamelyn F. Oduardo Sierra, y el Sr. Felipe Oduardo Sierra fue elegido como vice presidente. Como Secretario fue elegido el Sr. Omar F. Oduardo Sierra y la Sra. Noemí Sierra Santiago fue elegida como Tesorera de dicha entidad. Luego de aceptar sus cargos procedieron con el descargue de sus funciones.

Como acto seguido en la reunión, el Secretario, el Lcdo. Gamelyn Oduardo Sierra presentó y leyó una copia del Certificado de Incorporación de la corporación Hermanos Oduardo, Inc. La copia de dicho Certificado indicaba que el documento original del Certificado de Incorporación había sido presentado y archivado en el Departamento de Estado el día 9 de diciembre de 2016 a un costo de ciento diez dólares (\$150) por motivo de los costos de radicación que fueron cubiertos por el Lcdo. Oduardo. Se ordenó adjuntar la copia del Certificado de Incorporación a esta acta que se aneje el Certificado de Existencia y Registro de la Corporación.

Posteriormente se presentó ante los Directores, un Certificado emitido por el Internal Revenue Service (IRS), mediante el cual se informa que el Número de Seguro Social Patronal del Centro, es el 66-0870296. También se presentó copia del Certificado de Registro de Comerciante del Departamento de Hacienda. Ambos trámites fueron iniciados y completados por el Lcdo. Oduardo Sierra, quien también informó que intentó inscribir el proyecto en el Registro de Industrias Creativas creado por la Ley 173 de 2014, mas se le informó que requerían los Estatutos de la Corporación.

El Presidente y Director, presentó y leyó el proyecto de estatutos (By – Laws) por lo cuales se registrará y gobernará los asuntos internos de la corporación.

Luego de la lectura del proyecto de estatutos se aprobó una moción en la cual se ratificó el mencionado proyecto como los Estatutos (By -Laws) del Centro para el Desarrollo Cultural. Se ordenó se adjuntar a esta acta una copia de los estatutos mencionados. Aprobados los By-Laws se ordena la presentación en la Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico, de los documentos restantes en su solicitud de ingreso al Registro.

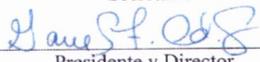
Como último punto en la agenda, el Lcdo. Oduardo Sierra propone, y los demás directores aprobaron el que se abriera una cuenta corriente en el Banco Popular de Puerto Rico. Se ordena la emisión de una resolución corporativa al respecto.

No habiendo ningún asunto adicional en agenda que, se dió por concluida la reunión.

Fecha este 8 de enero de 2017.



Secretario



Presidente y Director

Se une una copia de los siguientes documentos mencionados en la presente acta y se hace formar parte de misma:

1. ~~Solicitud de Reserva de Nombre Corporativo~~ 
2. Certificado de Incorporación
3. Certificado de Existencia y Registro de la Corporación
4. Estatutos del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc.

APÉNDICE IV

CERTIFICACION DE SURI

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
DEPARTAMENTO DE HACIENDA

Modelo SC 2918
Rev. 28 oct 16



CERTIFICADO DE REGISTRO DE COMERCIANTE

Nombre Localidad:

**CENTRO PARA EL DESARROLLO
CULTURAL**
COUNTRY CLUB AVE. CAMPO RICO
GQ-18
CAROLINA PR 00984

Nombre Legal:

**CENTRO PARA EL DESARROLLO
CULTURAL, INC.**
COUNTRY CLUB AVE CAMPO RICO
GQ-18
CAROLINA PR 00984

1003588-0018

AGENTE NO RETENEDOR

Fecha de Emisión:

12-dic-2016

Fecha de Expiración:

30-jun-2018

Tipo de Certificado: Comerciante

Código NAICS:

61161

71151

Actividad Comercial:

Escuelas de Arte

Artistas Independientes y Escritores

Certifico que este comerciante está inscrito en el Registro de Comerciantes del Departamento de Hacienda.

Secretario Auxiliar de Rentas Internas

Este Certificado no es transferible y el mismo deberá exhibirse en todo momento en un lugar visible al público en la localidad indicada.



L0519145472

APÉNDICE V

ESTATUTOS CORPORATIVOS

Estatutos Corporativos del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc.

Artículo 1: Organización

Sección 1.1 – El Centro para el Desarrollo Cultural, Inc. es una corporación íntima con fines de lucro creada bajo las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico. Tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad para efectuar todas las actividades legítimamente permitidas por la Ley General de Corporaciones. Fue incorporada al amparo de la Ley General de Corporaciones de Puerto Rico de 2009.

Sección 1.2 – El Centro para el Desarrollo Cultural, Inc. persigue los siguientes objetivos:

- A.) Educación en artes
- B.) Consultoría en Gestión y Administración de Empresas Culturales
- C.) Promoción, mercadeo, distribución y producción de bienes de comercio justo
- D.) Cualquier otro negocio lícito permitido por la Ley General de Corporaciones de Puerto Rico de 2009 y las leyes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Sección 1.3 – Las Oficinas Centrales del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., se sitúan en la Urb. Country Club, Ave. Campo Rico GQ-18, Carolina, Puerto Rico, 00984. La corporación realizará sus funciones dentro de la jurisdicción del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Sección 1.4 – Con el propósito de cumplir con todas sus funciones, el Centro para el Desarrollo Cultural, Inc. contará con plena capacidad jurídica en lo económico y patrimonial.

Artículo 2: Los Accionistas

Sección 2.1 – Reunión Anual de Accionistas: El Centro para el Desarrollo Cultural, Inc. celebrará su Reunión Anual de Accionistas el mes de julio, de cada año, en las oficinas centrales de la corporación, a menos que se indique lo contrario en su convocatoria. La hora de la Reunión Anual de Accionista será fijada por la junta de directores y será informada mediante carta a todos y cada uno de los accionistas de la Corporación. En la reunión de accionistas se elegirán los miembros de la Junta de Directores que ocuparán los cargos durante el curso del siguiente año, y se atenderá cualquier otro asunto de importancia que se traiga propiamente ante la Junta.

Sección 2.2 – Reuniones Extraordinarias de Accionistas. Las Reuniones Extraordinarias de la Corporación podrán ser convocadas a través de comunicación escrita por mayoría de la Junta de Directores, o por mayoría del número total de accionistas dueños. Las Reuniones Extraordinarias de Accionistas se llevarán acabo en las localidades que se establezcan en sus convocatorias.

Sección 2.3 – Convocatoria a las Reuniones de Accionistas. Las convocatorias a las Reuniones Anuales y Reuniones Extraordinarias de Accionistas serán notificadas por correo certificado a la dirección según los archivos de la corporación y por teléfono. Con un mínimo de 10 días con antelación a la reunión.

Sección 2.4 – Quórum. Para establecer quórum en cualquier Reunión de Accionistas deben estar presentes o debidamente representados los dueños del 51% por ciento de las acciones emitidas en circulación con derecho al voto. En caso de no quedar el quórum debidamente constituido la Junta deberá emitir una nueva convocatoria para que se celebre una reunión en un término que no excederá de los 30 días de la reunión en la que no se constituyo el quórum mínimo requerido.

Sección 2.5. – Votación. Todo accionista con derecho a votar y que le interese ejercer el voto deberá estar presente al momento en que se lleve a cabo la votación. Salvo que esté debidamente representado por otra persona siempre y cuando la persona que represente al accionista ausente no sea accionista con derecho al voto

Artículo 3: Junta de Directores

Sección 3.1 – Número. La Junta de Directores estará compuesta de cuatro (4) directores de los cuales al menos tres (3) deberán ser accionistas de la corporación y todos deberán ser residentes del Estado Libre Asociado de Puerto Rico.

Sección 3.2 – Término. Los miembros de la Junta de Directores servirán por un término de un (1) año a partir de que tomen posesión de su cargo. En caso de que no hayan sido electos los nuevos miembros de la junta de directores, los directores se mantendrán en sus puestos hasta tanto se elija a la nueva junta.

Sección 3.3 – Reuniones. La Junta de Directores se reunirá una vez al mes y la reunión se llevará a cabo en las Oficinas Centrales del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., o donde así lo determinen los Directores.

Sección 3.4 – Compensación. Los miembros de la Junta de Directores renuncian a cualquier compensación por asistir a las reuniones de la Junta y al reembolso de los gastos incurridos en la transportación para asistir a la reunión.

Artículo 4: Los Oficiales

Sección 4.1 – Número. Los oficiales de la Corporación, serán cuatro (4): Un Presidente, un vicepresidente, un Secretario y un Tesorero. Al menos tres de los oficiales deberán ser accionistas y responderán directamente a los intereses de la Junta de Directores. Los oficiales permanecerán en sus cargos siempre y cuando gozen del respaldo de la mayoría de los miembros de la Junta de Directores.

Sección 4.2 – El Presidente. El Presidente será el principal oficial ejecutivo de la corporación.

Sección 4.3 – El Secretario. El Secretario estará a cargo de ejecutar las convocatorias a todas las reuniones, llevará el record de actas de la corporación y a su vez llevará a cabo cualquier otra encomienda relacionada a la corporación que el presidente le delegue.

Sección 4.4 – El Tesorero. El Tesorero será el responsable de manejar y velar por el uso adecuado de los fondos y activos de la corporación. El Tesorero también tendrá la obligación de rendirle un informe anual a la junta de directores acerca de la situación financiera de la corporación.

Artículo 5: Sello Corporativo

Sección 5.1 – Sello Corporativo. El sello corporativo, llevará inscrito el nombre de la Corporación y será elegido por la Junta de Directores.

Artículo 6: Acciones

Sección 6.1 – Certificados. Los certificados constituyen la evidencia que indica a quién le pertenece la acción. Cada certificado deberá tener un número de certificación y deberá ser firmado por el Presidente y el Secretario de la corporación. El certificado llevará el sello de la corporación.

Sección 6.2 – Certificados Extraviados. De extraviarse algún certificado el accionista cuyo certificado se extravió deberá declararlo en una declaración jurada en la que establezca la razón por la cual se le extravió el certificado. Luego de cumplir con esos requisitos se les expedirá un certificado nuevo.

Artículo 7: Dividendos

Sección 7.1 – Año Fiscal. El año fiscal de la corporación comenzará el 1 de febrero de cada año y terminará el 30 de enero de cada año.

Sección 7.2 – Dividendos. Al concluir el año fiscal la Junta de Directores determinará los beneficios netos de la corporación, si algunos, y determinará si el pago de dividendos se otorgará en acciones o en efectivo.

Artículo 8: Enmiendas a los Estatutos

Sección 8.1 – Enmiendas. Los estatutos aquí establecidos podrán ser enmendados, derogados o se podrán añadir estatutos únicamente en la Reunión Anual de Accionista con la mayoría de los votos de los accionistas presente siempre y cuando se constituya el quórum establecido.

Estos estatutos fueron aprobados hoy 8 de enero de 2017.



Secretario

APÉNDICE VI
RESOLUCIÓN CORPORATIVA

RESOLUCION DE LA JUNTA DE DIRECTORES

Nosotros, Omar F. Oduardo Sierra, y Gamelyn F. Oduardo Sierra, solteros, empleados y vecino de San Juan, Puerto Rico, Secretario y Presidente, respectivamente de la Junta de Directores del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., certifico lo siguiente:

1. Que en la Primera Reunión de Incorporadores de 8 de enero de 2017, la Junta determinó unánimemente abrir una cuenta de banco en el Banco Popular de Puerto Rico.
2. En vista de lo anterior, se resuelve autorizar al Secretario:

Omar F. Oduardo Sierra, soltero, empleado y vecino de San Juan, Puerto Rico, a representar a la Junta de Directores y por consiguiente al Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., para abrir y administrar la cuenta de banco del Banco Popular de Puerto Rico. Así mismo podrá suscribir y otorgar toda clase de documentos privados y públicos que sean necesarios o convenientes, en relación con el ejercicio de las facultades que se le han conferido. Podrá llevar a cabo, ratificar, aprobar, iniciar y culminar toda clase de actos que se requieran para llevar a cabo los fines conferidos; así como ejecutar y otorgar todos y cualesquiera documentos que sean necesarios a su única discreción para lograr los propósitos por los cuales esta encomienda ha sido concedida, así como en general ejercitar todos los poderes incidentales e inherentes a las facultades que expresamente se confieren.

Y PARA QUE ASI CONSTE, nosotros, Omar F. Oduardo Sierra y Gamelyn F. Oduardo Sierra, de las circunstancias antes mencionadas certificamos como correcto lo antes transcrito en San Juan, Puerto Rico a 8 de enero de 2017.



Secretario



Presidente y Director

APÉNDICE VII

CERTIFICACION EMPRESA CREATIVA



Compañía de Comercio y
Exportación de Puerto Rico
PUERTO RICO TRADE
GOBIERNO DE PUERTO RICO

CERTIFICA A:

CENTRO PARA EL DESARROLLO CULTURAL, INC.

GAMELYN F. ODUARDO SIERRA

CI - 2017-0905-0094

EN EL REGISTRO DE INDUSTRIAS CREATIVAS

Sector Creativo: Servicios Creativos

La Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico certifica que su empresa ha sido calificada y registrada como una INDUSTRIA CREATIVA, según definida en el Artículo 3(b) de la Ley Núm. 173 de 13 de octubre de 2014, conocida como Ley para Fomentar las Industrias Creativas.

Esta Certificación se expide en conformidad con las disposiciones de la Ley 173-2014 y tiene una vigencia de dos (2) años calendario a partir de su expedición.

OTORGADO EL 9 DE MAYO DE 2017 EN SAN JUAN, PUERTO RICO




Ldo. Ricardo J. Llerandi Cruz, Director Ejecutivo

APENDICE VIII

ACUERDO USO PROPIEDAD

30 de mayo de 2017

Lcdo. Gamelyn F. Oduardo Sierra
Presidente
Centro para el Desarrollo Cultural, Inc.

Estimado señor Oduardo:

Saludos cordiales. Sirva la presente para confirmar que autorizo el uso de la propiedad ubicada en la Avenida Campo Rico, GQ-18, para su uso como Centro Cultural, por parte del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., entidad que preside. De igual manera, por la presente le autorizo a realizar a mi nombre, cualesquiera gestiones necesarias para operar el Centro, incluyendo, pero sin limitarse a las solicitudes de endoso del Cuerpo de Bomberos y del Departamento de Salud Ambiental de Puerto Rico, así como los trámites pertinentes ante la Oficina Municipal de Permisos Urbanísticos (OMPU) del Municipio de Carolina, la Autoridad de Energía Eléctrica y la Autoridad de Acueductos y Alcantarillados.

Según lo acordado, únicamente requerimos que el local, o parte del mismo, sea destinado a su uso como Centro Cultural, que se provea mantenimiento a las instalaciones y que el Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., se comprometa a cumplir con los pagos de las utilidades y demás cargas que pesan y pesen contra la propiedad, incluyendo los pagos y deudas habidas con el Centro de Recaudación de Ingresos Municipales (CRIM). Queda estipulado que el uso y disfrute de la propiedad revertirá al propietario, de no cumplirse con lo acordado. En dicho caso la propiedad debe ser devuelta en igual o mejores condiciones que las que presenta el inmueble actualmente. Cualquier condición adicional será evaluada y discutida sobre la marcha.

Cordialmente,

Dulce Matos de Oduardo
Sra. Dulce Matos de Oduardo

Gamelyn F. Oduardo

APENDICE IX

TABLA DE GASTOS

Fecha	Cantida d	Concept o
4/14/16	\$ 500	Tubos y cadenas Parking
4/25/16	\$ 500	Mat. Construccion fachada
4/29/16	\$ 300	Mano de obra.
4/29/16	\$ 200	Mano de obra.
5/6/16	\$ 500	Mano de obra.
5/10/16	\$ 218	Losas y pega Weco
5/12/16	\$ 380	Saldo mano de obra construccion
5/12/16	\$ 148	Pinturas y lechada
5/17/16	\$ 120	Recogido de escombros
5/18/16	\$ 38.33	Pega WECO
5/18/16	\$ 31.82	Losas y pega Weco
5/23/16	\$ 350	Enchapar y alquiler andamio
5/31/16	\$ 161	Mano de obra pintura
6/1/16	\$ 29.51	Pintura portón parking
12/10/16	\$ 180	Certificación plomero
12/12/16	\$ 820	Concreto piso patio
12/12/16	\$ 600	Mano de obra patio
12/26/16	\$ 200	Recogido escombros local 2

2/7/17	\$ 600	Abono factura A.A.A.
2/7/17	\$ 75	Deposito A.A.A.
2/15/17	\$ 120	Comprar materiales sellar y pintar
2/16/17	\$ 108.16	Paila pintura exterior
2/17/17	\$ 530	Pintura exterior
2/27/17	\$ 320	Plomeria 2do piso
3/2/17	\$ 300	Compra paredes Gibson Board
3/4/17	\$ 50	Reparación tubo roto
3/8/17	\$ 80.00	Compra materiales paneles
3/10/17	\$ 400	Saldo mano de obra paredes.
3/17/17	\$ 160	Materiales y labor techos acústicos
3/21/17	\$ 120	Saldo labor techos acústicos
3/22/17	\$ 80	Saldo materiales plomería y techos acústicos
5/30/17	\$ 360	Certificación electricista para AEE (Pendiente)
5/16/17	\$ 229	Pintura y Materiales Interior local B
5/25/17	\$ 0	Mano de obra pintura interior local B.
5/27/17	\$ 192	Pintura y materiales interior local B.
5/27/17	\$ 250	20 sillas
5/29/17	\$ 12	Materiales para pintar interior local B.
5/29/17	\$ 0	Mano de obra pintura interior local B.
6/7/17	\$ 73	Cerrajero cerradura puerta posterior
6/7/17	\$ 0	Atender inspección OGP y otras gestiones (5 horas)
6/7/17	\$ 472	Compra equipos luces, extintores req. por OGP

1/1/16 \$ 1,162 reparacion techo 2do piso

\$10,969.87

Gastos administrativos

12/9/16	\$ 150	Inscripción CDC en Dpt. Estado
	\$ 0	Acta, Resolución, Bylaws.
	\$ 0	Inscripción en IRS
	\$ 0	Inscripción en Hacienda- SURI
	\$ 0	Presentación de Solicitud Registro Emp. Creat.
	\$ 0	Apertura Cuenta de Banco BPPR
	\$ 150	Presentación Informe Annual Dpt. Estado.
	\$ 0	Preparación Croquis
	\$ 0	Memoriales Explicativos Bomberos, Salud, etc.
	\$ 0	Carta Autorización Uso
	\$	
	1,500.00	CRIM
	\$ 35	Solicitud Cert Salud.
	\$ 60	Solicitud Cert Bomberos
	\$ 117	Facturas AAA (Febrero a mayo)
	\$ 2,012.	

Pagos pendientes

\$350	AEE
\$ 24	Factura AAA junio (pendiente pago- vence 28/6/17)
	Instalación de equipos y certificación bomberos
200	(pendiente estimado)
\$ 70	Exclusión Categórica (pendiente pago)
\$ 150	Solicitud de Permiso de Uso (pendiente pago)
\$ 1,800	Hace falta para activar plan de pago CRIM (JULIO)
\$ 631	Deuda miscelánea
\$ 3,225	

APÉNDICE X

HOJA DE COTEJO MUNICIPIO DE CAROLINA

OMPU
MAC-OMPU-009.B
REV. 2006

ESTADO LIBRE ASOCIADO DE PUERTO RICO
GOBIERNO MUNICIPAL AUTÓNOMO DE CAROLINA
DEPARTAMENTO DE PERMISOS URBANÍSTICOS
PO BOX 8, CAROLINA PR 00986-0008



HOJA DE COTEJO PARA LA RADICACIÓN DE PERMISO DE USO (CONVENCIONAL: COMERCIAL / INDUSTRIAL / INSTITUCIONAL / USO DOMICILIARIO)

Para completar la solicitud de permiso de uso a tramitarse, le incluyo a continuación una relación de la información o documentos, que de acuerdo con la naturaleza del proyecto, y a mi juicio, son necesarios someter:

SOLICITANTE	RECIBIDO OMPU	DOCUMENTOS A ENTREGAR
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. Forma MAC-OMPU-201 – Solicitud de Servicios , Rev. 2006, un (1) original y dos (2) copias, debidamente cumplimentadas y firmadas en original, (inclusive las copias).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. Forma MAC-OMPU-009 – Solicitud de Permiso de Uso , Rev. 2006, un (1) original y dos (2) copias, debidamente cumplimentadas y firmadas en original, (inclusive las copias).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. Documentación demostrativa del título de propiedad de los terrenos y carta de autorización del dueño o desarrollador (Escritura ó Certificación Registral de Titularidad).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4. Contrato de Arrendamiento o Carta de Autorización del Dueño de la propiedad con relación al uso propuesto (copia).
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5. Memorial Explicativo – Que describa el uso propuesto, horario que operara el uso, cantidad de personas a trabajar, excepciones (si aplica), etc. Refiérase a MAC-OMPU-009-ME-1 .
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6. Croquis de la instalación Propuesta (estructura o lugar), que incluya las dimensiones, e indicando el área exacta donde aplique el uso propuesto. Para solicitudes de Uso Domiciliario debe indicar el área a ser utilizada a estos fines, la cual no debe exceder de un 25% de la estructura. Para Croquis de Uso Domiciliario Refiérase a ejemplo: PERMISO DE USO DOMICILIARIO . En los usos que aplique debe incluir el área de estacionamiento, conforme al Reglamento de Calificación del Municipio Autónomo de Carolina, vigencia del 16 de julio de 2001.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7. Propuesta o evidencia de Contrato de Estacionamientos - Para casos que requieran estacionamiento y no cumplan con los parámetros requeridos, conforme al Reglamento de Calificación del Municipio Autónomo de Carolina, vigencia del 16 de julio de 2001.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8. Terrenos con Calificación P (pública) -Someter carta de endoso de la agencia custodia de los terrenos donde ubica el uso propuesto.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9. Terrenos con Calificación M (a mejorarse) - Someter carta de endoso de la Oficina Central del Departamento de la Vivienda.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Terrenos con Calificación RT, CT, DTS (distritos turísticos) - Someter carta de la Compañía de Turismo de Puerto Rico con relación al uso propuesto.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. Evidencia de Tramitación, o los Endosos del Cuerpo de Bomberos y del Departamento de Salud Ambiental de PR.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. Certificación del Número de catastro expedida por el Centro de Recaudaciones e Ingresos Municipales (CRIM), el cual ubica en el Centro Gubernamental, Calle Fernández Juncos, frente a la Escuela de la Artes del Gobierno Municipal Autónomo de Carolina.

SOLICITANTE	RECIBIDO OMPU	DOCUMENTO ADICIONAL A ENTREGAR
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. Para Compañía/Corporación y Sociedades Especiales, Certificación de Existencia: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Certificación de Existencia expedida hace menos de un (1) año por el Departamento de Estado, para la Compañía/Corporación con menos de un (1) año de haber sido incorporada. <input type="checkbox"/> Certificación de "Good Standing" expedida hace menos de un (1) año por el Departamento de Estado, para la Compañía/Corporación con más de un (1) año de haber sido incorporada. Esta certificación puede ser entregada con posterioridad a la radicación, pero antes de que se emita una autorización para llevar a cabo la acometida. <input type="checkbox"/> Certificación de existencia expedida hace menos de un (1) año por el Departamento de Hacienda, para las Sociedades Especiales.
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. Copia del Permiso de Uso Previamente Expedido (INDISPENSABLE PARA PERMISO DE USO NO CONFOME LEGAL)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. Otros:

CONTINÚA AL DORSO

de la Tercera Extensión de la Urbanización Country Club, Quinta Etapa, situada en el Barrio Sabana Abajo de la Municipalidad de Carolina, Puerto Rico, con una cabida superficial de Trescientos Cincuenta y Cuatro Metros Cuadrados con Cuarenta y Tres Centímetros Cuadrados (354.53) y colinda por el Norte, un catorce metros treinta y seis centímetros con Campo Rico Principal Street; por el Sur, en catorce metros con los solares veintitres y veinticuatro; por el Este, en veinticinco metros con el solar diecinueve, y por el Oeste en veinticinco metros con el solar diecisiete. Enclava en éste solar una casa de hormigón armado la cual consiste de sala-comedor, tres cuartos dormitorio, baño y balcón.

-----Inscrita al folio ciento cuarenticuatro (144) del tomo ciento dos (102), finca número tres mil novecientos treinta y siete (3,737) inscripción cuarta de Carolina.

-----SEGUNDO: La parte "VENDEDORA" adquirió un Condominio de un cincuenta por ciento (50%) de la propiedad precedentemente descrita a título de ganancial, el otro cincuenta por ciento (50%) que estaba afecto a la cuota usufructuaria viudal que dispone el Código Civil para el cónyuge sobreviviente lo adquirió mediante la escritura número diez (10) de Renuncia y Cesión de Derechos y Acciones, otorgada el día veinte (20) de junio del mil novecientos setenta y cuatro (1974), ante el Notario Manuel A. Kortright.

-----TERCERO: y por tenerse previamente convenido entre sí, "LA VENDEDORA", ahora VENDE, CEDE Y TRASPASA a favor de la parte "COMPRADORA" la propiedad descrita en el hecho PRIMERO de la parte expositiva de ésta escritura con todos sus usos, anexos y servidumbres y pertenencias, para que "LOS COMPRADORES" la POSEAN, GOZEN Y DISFRUTEN como sus únicos y legítimos dueños, llevándose a cabo dicha venta por el convenio y ajustado precio de OCHENTA Y CINCO MIL DOLARES (\$85,000.00) de la cual suma de dinero confiesa "LA VENDEDORA" haber recibido con anterioridad a ésta otorgamiento de manos de "LOS COMPRADORES" la

Carb
✓



cantidad de OCHENTA Y CINCO MIL DOLARES
(85,000.00) a su entera satisfacción y contento
en moneda de curso legal de los Estados Unidos de
América y por la cual suma de dinero recibida,
otorga a la parte "COMPRADORA" la más eficaz y
formal carta de pago.-----

----CUARTO: "LA VENDEDORA" ahora se obligan al
sancamiento por razón de evicción con arreglo a
derecho a favor de los "COMPRADORES", quienes
entrarán en la posesión y disfrute del inmueble
vendidos sin ningún otro acto o requerimiento, y
solamente a virtud del presente otorgamiento.-----

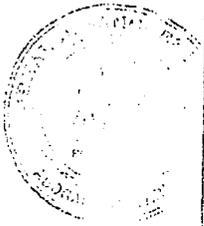
----QUINTO: Los comparecientes convienen ahora
que las contribuciones sobre la propiedad objeto
de ésta compraventa serán por cuenta de la
"VENDEDORA" hasta la fecha del otorgamiento de
ésta escritura, y que de dicha fecha en adelante
serán por cuenta de "LOS COMPRADORES".-----

----Los otorgantes aceptan ésta escritura en
todas sus partes por hallarla redactada de acuerdo
a lo convenido y pactado entre ellos.-----

----YO, el Notario Autorizante, hice a las partes
las reservas y advertencias legales pertinentes al
presente otorgamiento.-----

----ASI LO DICEN Y OTORGAN los comparecientes,
ante mí luego de haber renunciado al derecho que
les hice saber tenían para requerir la presencia
de testigos instrumentales en el presente
otorgamiento.-----

----LEIDA esta escritura por los otorgantes,
manifestan quedar bien enterados de todo su
contenido, en el mismo se ratifican y firman ante
en el presente instrumento público, en todos y
cada uno de cuyos folios, los otorgantes ocupan
de su puno y letra sus iniciales.-----



-----DE TODO LO CUAL, así como de mi conocimiento personal de los comparecientes, y por sus dichos de su edad, estado civil, profesión y vecindad, y finalmente de todo lo demás que aseguro o refiero en el presente instrumento público, YO, el Notario Autorizante, DCY PE: -----

COPIA SIMPLE

[Handwritten signature]
Notario Público

[Handwritten initials]



APÉNDICE XII

MEMORIAL EXPLICATIVO

RE: Solicitud de permiso de uso al amparo del Artículo 36 de la Ley Núm. 19 de 2017 para el Centro para el Desarrollo Cultural, Inc. en el GQ-18 de la Avenida Campo Rico, en Carolina.

1. Titularidad – El terreno es propiedad de la Sra. Dulce Matos de Oduardo, quien aparece como titular, según el registro del CRIM. Nos consta de propio y personal conocimiento que se encuentra plenamente capacitada para administrar y disponer de la propiedad. La Sra. Matos de Oduardo ha provisto una carta de autorización para el uso de la propiedad por parte del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc.
2. Explicar cuál es el uso propuesto y el propósito del mismo- Solicitamos que se expida un el Permiso de Uso, para el uso como *Centro Cultural* del local B, ubicado en el primer piso el del Núm. GQ-18, de la Avenida Campo Rico, a nombre del Centro para el Desarrollo Cultural, Inc. El Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., es una corporación íntima, certificada como una Industria Creativa en el Registro de Industrias Creativas de la Compañía de Comercio y Exportación, bajo el renglón de *servicios creativos* o educación creativa. Aquí se llevarán a cabo actividades relacionadas con la cultura. Se usará la propiedad como un centro cultural, lo que integra elementos del uso como un **club cívico**, como una **galería de arte** y como una **institución docente** en las artes. El Centro se dedicará a asistir a artistas, artesanos y creativos, a desarrollar sus productos a través de toda la cadena de valor, desde la formación, orientación, producción, distribución y conservación de diversas manifestaciones artísticas y culturales. El centro estará particularmente dedicado a estudiar, conservar, enriquecer y promover el patrimonio histórico, ambiental y cultural de pueblo y de Puerto Rico en general, estimular, cultivar y enriquecer las potencialidades culturales del talento local, regional y nacional; estudiar, fomentar y defender y divulgar las diversas manifestaciones de la cultura puertorriqueña en todos sus aspectos, así como las expresiones culturales de otros pueblos, fomentar la cultura puertorriqueña en sus manifestaciones culta, populares y folklóricas, y lograr su más alto grado de desarrollo; y ofrecer al pueblo las expresiones del pensamiento, el arte y la cultura nacional, mediante todos los medios de comunicación.² Por ejemplo, se darán servicios educativos, de orientación y consultoría en asuntos relacionados a la gestión cultural, se contará con un espacio de exposición y venta de productos culturales, *fair trade*, artesanales, y con alto valor artístico.
3. Horario que operará el uso propuesto- El uso propuesto operará de lunes a viernes de 10 a.m. a 9 p.m y sábados y domingos de 8 am- 12 md.
4. Cantidad de personas que trabajarán para el uso propuesto y el parentesco si alguno-

² A pesar de que el Centro Cultural es uno autónomo, no adscrito al Instituto de Cultura Puertorriqueña, se comparten los propósitos con aquellos dispuestos en el Artículo III, Sección 1 del Reglamento de los Centros Culturales afiliados al ICP.

Trabajarán menos de siete empleados.

5. Disposiciones reglamentarias que aplican al uso propuesto- La propiedad ubica en un Distrito Comercial Carolina 1 (CC-1). Se usará la propiedad como un centro cultural, lo cual integra elementos del uso como un **club cívico**, como una **galería de arte** y como una **institución docente** en las artes. Estos usos están permitidos en los Distritos CC-1, por lo que la expedición del presente permiso es una ministerial. El uso propuesto coincide con la política pública del Municipio Autónomo de Carolina, de promover la cultura puertorriqueña y es cónsono con los usos permitidos en el sector en que ubica. No hará falta realizar ninguna mejora a la estructura ni adaptarla para los fines solicitados. El local se encuentra en un Distrito Comercial, es un área de alta actividad comercial y la actividad propuesta es idónea y recomendada incluso en áreas de actividad educativa³, que son áreas cuyos usos permitidos son en extremo conservadores. El local cuenta también con estacionamiento suficiente para el uso solicitado. **El Centro para el Desarrollo Cultural, Inc., es una empresa que generará menos de \$500,000 dólares al año y tendrá menos de siete empleados, por lo que solicitamos que se expida un permiso de uso condicionado.**

El Centro para el Desarrollo Cultural es una empresa creativa que cumple con los requisitos para ser considerada una PyMEs, y ha sido certificada en el Registro de Empresas Creativas, por lo que le es de aplicación las disposiciones de la **Ley Núm. 19 del año 2017, en su Artículo 36, en cuanto permite que**, los Municipios Autónomos con Jerarquía de la I a la V, expidan un permiso de uso condicional a individuos o pequeñas y medianas empresas para el establecimiento nuevos negocios propios o para la extensión de un negocio existente. Mediante este procedimiento **no se retrasará el inicio de una nueva actividad comercial de un individuo o entidad, ante el hecho de que no pueda cumplir inmediatamente con cualquiera de los requisitos que dispone esta Ley para el otorgamiento de un permiso de uso para su negocio.**

Esta ley dispone que a todo individuo o entidad se le permitirá iniciar operaciones por medio de un permiso de uso condicional en caso de no tener las certificaciones requeridas al momento de solicitar dicho permiso, indicándosele las condiciones con las que tendrá que cumplir, para lo que se le concederá un término máximo de seis (6) meses a partir de la expedición de dicho permiso.

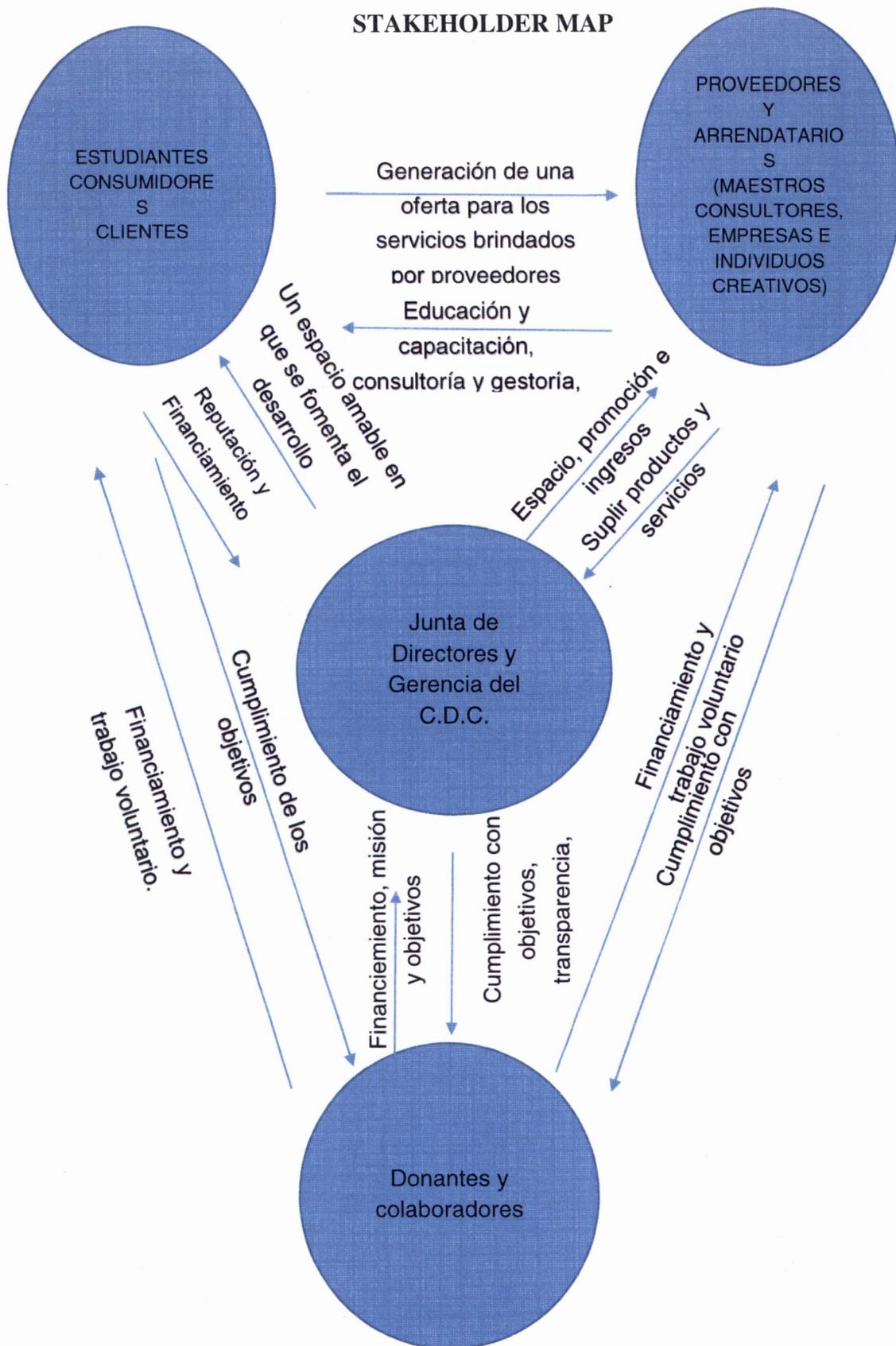
El permiso de uso debe ser otorgado en un término de un (1) día laborable. Esta ley dispone también que el hecho de que el individuo o entidad solicitante del permiso condicionado tenga una deuda con cualquier agencia del Estado no será causa para denegar la otorgación del permiso de uso condicional. En tal circunstancia, se le impondrá como requisito adicional al individuo, además de cumplir con cualquier requisito de la presente Ley, satisfacer la deuda de que se trate o evidenciar el haberse acogido a un plan de pago.

³ Véase Artículo VI.8.03.2 del Reglamento del Plan Territorial, Revisión Integral del Municipio Autónomo de Carolina, vigente al 28 de febrero de 2007.

6. No se solicitan variaciones.
7. Los endosos previamente tramitados deben constar en los récords de las agencias pertinentes.

APÉNDICE XIV

STAKEHOLDER MAP



APÉNDICE XV
FOTOGRAFIAS

Antes y después









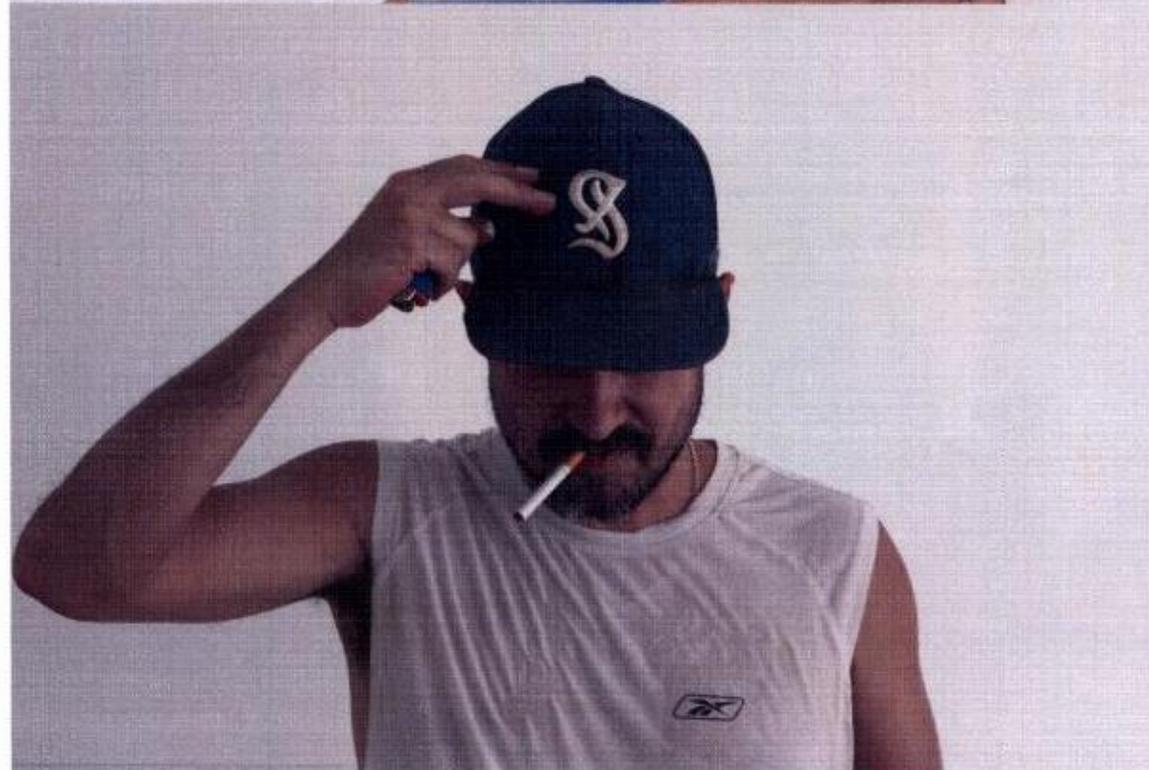
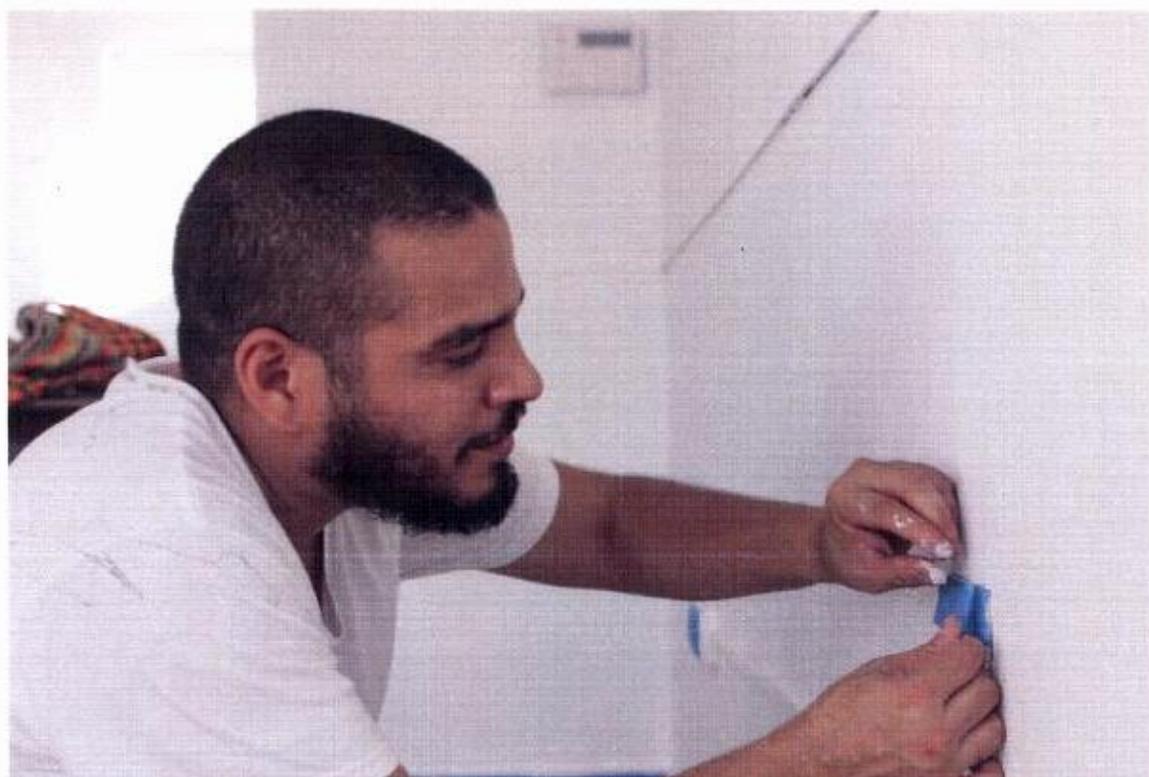






Comité de acción de pintura









APÉNDICE XVI

Plan de Comunicaciones para el Centro para el Desarrollo Cultural.

I. Introducción.

El Centro para el Desarrollo Cultural es una plataforma multidisciplinaria que mediante sus tres proyectos habrá de potenciar el desarrollo de las industrias culturales a través de todas las fases de su desarrollo, abarcando y brindado apoyo a través de toda la cadena de valor desde la formación, pasando por la creación, la producción, la difusión, el consumo y la conservación de sus productos culturales. Los tres proyectos propuestos son los descritos a continuación: 1. **La Escuela de Artes y Oficios:** Tiene como objetivo ofrecer un lugar de conocimiento, disfrute y aprendizaje de las Artes que capacite a sus participantes en el ejercicio de las diferentes disciplinas (bellas artes, editorial, musical, artes audio-visuales). 2. **El Taller:** una incubadora de producción cultural. Su objetivo es proveer un espacio colaborativo y facilidades idóneas para la producción de productos y eventos culturales. Contaremos con personal especialmente capacitado y dedicado a maximizar el potencial de estos productos. Además de espacio de taller, los clientes tendrán acceso a servicios de consultoría legal (sobre permisología, propiedad intelectual y otros temas) y consultoría en mercadeo (manejo de redes sociales, plataformas de venta en línea, branding) a los creativos interesados en llevar sus productos y empresas culturales al próximo nivel. 3. **Mercado Alternativo:** Su objetivo es proveer un espacio que servirá para la venta y difusión de productos. El Mercado Alternativo llegará a acuerdos de arrendamiento de espacios y de consignación con varias marcas independientes, proyectos creativos y artesanos de toda la isla, para operar un mercado tipo “boutique” con presencia on-site y en línea.

El presente plan de comunicaciones se realiza para el lanzamiento del Centro.

II. Primera sección: Publicidad

a. Plataforma Creativa

Objetivos:

Sugerimos el lanzamiento de la campaña multi-mediática *CREATE-SHOP-THRIVE*.

Con esta campaña buscamos dar a conocer los servicios del Centro, dando énfasis al valor de la autogestión y la colaboración para echar hacia adelante con relación a nuestras aspiraciones personales y colectivas.

Descripción de público:

Estudiantes prospectivos de 21-65 años de edad, interesados en el quehacer cultural.

Estrategia:

Se creará y difundirá material audio-visual en donde se recojan visuales del proceso de rehabilitación del local del Centro para el Desarrollo Cultural, y de los procesos que giran en torno a la creación de esta iniciativa, para darla a conocer. Proponemos dar a conocer los servicios del Centro, a través de anuncios utilizando videos cortos de *slice of life advertising*. Se prepararán piezas relacionadas a la educación en las artes, el consumo de productos artesanales y la consultoría, para dar a conocer los distintos aspectos de nuestro proyecto.

Racional Creativo:

El cliente solicita una solución para dar a conocer sus servicios. Estos servicios cubren diferentes disciplinas que pudieran apelar a distintos públicos dentro de la amplitud de edades de los clientes prospectivos del Centro. Optamos por la estrategia del

slice of life advertising ya que entendemos es una manera de interpelar personalmente a la audiencia, a la vez que exponemos y damos a conocer la propuesta de valor del Centro y sus facilidades.

EJECUCIÓN 1: COMERCIAL

Shooting location: Flor de parcha y el Nido.

Director: Omar Reyes- solidaria films

Actores: Raysa López Colón, José Oyola y Noemí Sierra

Editor: Solidaria Films

Video	Audio
<p>Aparecen en escena Raysa y José, sentados en un restaurante. Ella visiblemente aburrída. Él ansioso.</p> <p>Ella en la pichaera.</p> <p>El sigue indagando.</p> <p>Ella lo mira.</p> <p>José se queda pensando.</p>	<p>José: Baby que te pasa.</p> <p>Raysa: Nada.</p> <p>José: Mi amor pero ¿que es la que?</p> <p>Raysa: Pues mira, a mi me gusta este restaurante, pero siempre venimos al mismo sitio, no se, quiero vivir contigo otras cosas, otras experiencias, me gustaría que fueras mas creativo.</p> <p>José: ¿Mas creativo? Dale.</p>

<p>Próxima escena, aparecen en una de las clases de arte del Centro para el Desarrollo Cultural, en el Nido, Bayamón con caballete, y pintura, comida y cerveza. Sonríen Pintan y se ven felices.</p> <p>Blackout.</p> <p>Logo del Centro para el Desarrollo cultural.</p> <p>En efecto de pincel: Create, shop, thrive.</p> <p>Aparece información de contacto en pantalla</p>	<p>Noemí: Ahora vamos a hablar del surrealismo.</p> <p>AUDIO FX: UPBEAT AFROBEAT MUSIC</p> <p>Narrador tercero omnisciente voz gruesa: no te puedes poner mas creativo que esto.</p> <p>Matricúlate en nuestras clases de arte en Centroparaeldesarrollocultural.com</p> <p>O llama al 787-531-8587 para mas información.</p> <p>Sé creativo.</p>
---	---

EJECUCIÓN 2 (PRENSA)

Se creativo...

CREATE - SHOP - THRIVE

MATRICULATE HOY
EN UNA DE
NUESTRAS CLASES

Y DISFRUNTA DE UNA
CERVEZA GRATIS

SABADOS
5-7 PM - EL NIDO

#37 CALLE BARBOSA,
BAYAMON



Centro para el
Desarrollo Cultural

(787) 531 8587. CENTROPARAELDESARROLLODCULTURAL.COM

II. Segunda sección: Relaciones Públicas

Nuestra campaña busca captar la atención de los prospectivos clientes para que se atrevan a experimentar a través de nuestros programas educativos.

La documentación mediante un cortos difundidos a través de las redes sociales en que se incluyan segmentos de *slice of life advertising*; así como otros del proceso de restauración del espacio y la importancia de la autogestión y la colaboración; del proceso de enseñanza en algunos de los programas educativos del Centro para el Desarrollo Cultural puede generar una campaña de *Marketing in Public Relations* que incluya cobertura noticiosa en el apartado de interés humano.

Este material audiovisual será el acervo necesario para la consecución de las campañas. Buscaremos acceso en un media tour, a segmentos como el área de Estilos de Vida, Cultura de El Nuevo Día, que tiene acceso privilegiado a nuestro grupo objetivo y apartados noticiosos como la reciente sección de HECHO EN PUERTO RICO en las Noticias de Telemundo, que busca resaltar el trabajo y los productos de creativos locales y también tiene una gran audiencia en nuestro grupo objetivo.

Comunicado de Prensa

(1 de septiembre de 2017- Carolina, Puerto Rico)- El Centro Para el Desarrollo Cultural, es una plataforma multidisciplinaria que mediante sus proyectos habrá de potenciar el desarrollo de las industrias culturales a través de todas las fases de su desarrollo. Su local está ubicado en la Avenida Campo Rico, Número GQ-18. El próximo lunes, 4 de septiembre de 2017, a las 12 m.d., será la gran apertura del Centro con sus tres proyectos: **La Escuela de Artes y Oficios**, cuyo objetivo es ofrecer un lugar de conocimiento, disfrute y aprendizaje de las Artes que capacite a sus participantes en el ejercicio de las diferentes disciplinas (bellas artes, editorial, musical, artes audiovisuales), **El taller**, cuyo objetivo es brindar servicios de consultoría legal y formación y consultoría en mercadeo (manejo de redes sociales, plataformas de venta en línea, branding) a los creativos interesados en llevar sus productos y empresas culturales al próximo nivel y el **Mercado Alternativo**, un espacio que servirá para la venta, y difusión de productos de lo mejor del talento del diseño y el quehacer artesanal en Puerto Rico.

“Con esta iniciativa comenzamos una nueva fase en el desarrollo de las industrias culturales en la isla”, indicó Gamelyn F. Oduardo-Sierra, quien además de abogado, es artesano, poeta y fundador del Centro para el Desarrollo Cultural. La Escuela de Artes y Oficios es el primero de varios proyectos cuyo fin es hacer frente a la crisis económica en Puerto Rico reinventando la manera en que producimos.

“La crisis económica en Puerto Rico y el agotamiento de los modelos culturales impulsados desde el estado, nos han obligado a trabajar mas duro para alcanzar nuestros

sueños, se han reconfigurado nuestros sueños y aspiraciones. Yo crecí queriendo ser abogado y ya alcanzado ese objetivo, decidí dar un giro hacia la gestión de proyectos culturales. Ha sido un proceso de descubrirme a mí mismo y mi lugar en el mundo. No hubiera podido hacerlo solo. No es coincidencia que la crisis ha servido de caldo de cultivo para que afloren proyectos auto-gestionados que tienden a la producción de arte independiente y que encuentran como común denominador, la colaboración con otros proyectos en sus circunstancias. Queremos servir de eje en ese ecosistema cultural”, concluyó Oduardo.

Contacto:

Gamelyn F. Oduardo Sierra

(787) 531-8587

gamelyn.oduardo@gmail.com

III. Tercera sección: medios sociales

Creamos una página de Facebook, la cual está en desarrollo. A través de los medios sociales estaremos difundiendo contenido todos los días relacionado a los intereses del Centro para el Desarrollo Cultural y sus actividades.

<https://www.facebook.com/Centro-Para-El-Desarrollo-Cultural-Inc-699891080174588/>

IV. Cuarta sección: Propuesta de auspicio

Nuestros proyectos tienen diversas maneras de financiarse. Se harán acercamientos a diversas corporaciones públicas y privadas, comenzando por la Compañía de Comercio y

exportación, entidad que incentiva empresas creativas al amparo de legislación reciente. Ha sido reconocido el valor de las perspectivas creativas en el ambiente corporativo⁴, por lo que además del reconocimiento de marcas que genera el *Corporate Social Responsibility*, se ofrecerán a manera de intercambio unas becas para la participación del personal de estas empresas en algunos de los programas del Centro para el Desarrollo Cultural.

No vamos a cambiar el mundo. Sí a ofrecer alternativas. El proyecto propuesto es uno que promete impactar a sus participantes, brindándoles oportunidades de creer en ellos mismos y sus capacidades, a la vez que se participan de un ambiente de apoderamiento de varias herramientas creativas, mediante las cuales se garantizará el disfrute y ejercicio de los derechos culturales, incluso en momentos de crisis.

⁴ Weinstein, Larry. The Design, implementation and management of alliances for arts and culture oriented organizations. *International Journal of Arts Management*, Vol.

12, No. 3 (SPRING 2010), pp. 31-42. Recuperado el 1 de noviembre de 2016 en <http://www.jstor.org/stable/41065026>

APÉNDICE XVII

PLAN ESCUELA DE ARTES Y OFICIOS

ESCUELA DE ARTES Y OFICIOS CENTRO PARA EL DESARROLLO CULTURAL, INC.

I. Propuesta: Arte en las tardes

Proponemos la creación de una alianza entre el Nido y el Centro para el Desarrollo Cultural, Inc. (CDC). El CDC es una plataforma multidisciplinaria que incluye un componente educativo en su Escuela de Artes y Oficios, cuyo objetivo es ofrecer un lugar de conocimiento, disfrute y aprendizaje de las Artes que permita a sus participantes apreciar y familiarizarse con algunas de las vertientes del arte plástico que se han desarrollado a través de la historia del arte y la práctica hands-on de la pintura y disciplinas relacionadas. La idea es brindar un espacio de disfrute y compartir, en que los participantes puedan participar de una experiencia gastronómica única, mientras participan de una clase de arte con recursos de primera categoría en la docencia en las artes plásticas. Pensando en lugares que actualmente sirvan de plataformas culturales en el país y que compartan la misión social y educativa de nuestro proyecto, resalta el Proyecto el Nido, en Bayamón.

Nuestra propuesta consiste en brindar en principio una clase de pintura sabatina de dos horas a la semana, comenzando el 11 de agosto, de 5-7 p.m. La idea es brindar las clases al aire libre en las facilidades de El Nido, y que este proyecto se beneficie del consumo de los estudiantes, mientras éstos a su vez disfrutan de la experiencia estética de tomar una clase en el atardecer en el casco histórico de Bayamón. Las clases tendrán un costo de \$40.00 por estudiante lo que incluirá los materiales, que serán provistos por el CDC. El CDC proveerá el equipo necesario para la clase, lo que incluye mesas, sillas, pinceles, pintura y lienzos. Los estudiantes se matricularán en las clases por reservación telefónica, o a través de la plataforma en línea del CDC. <<http://centroparaeldesarrollocultural.com>> Al final de las clases, los estudiantes podrán llevar consigo un lienzo con una obra artística de su creación. Contemplamos recibir un máximo de diez estudiantes por clase. Haremos una alianza para promocionar el proyecto.

A continuación se presenta un análisis de viabilidad financiera de nuestro proyecto, como un *spin-off* de la actividad proyectada en el Apéndice I, en que se

considera la manera en que el aprovechamiento adecuado del *capital social* puede ayudar a servir como sostén de crecimiento para la actividad empresarial. Veremos pues los supuestos de la inversión inicial requerida, el ingreso potencial y los gastos de operación proyectados, conforme a la investigación y los estimados del grupo gestor.

II. ANÁLISIS DE VIABILIDAD FINANCIERA

C. GASTOS PRE-OPERACIONALES

Dentro de los gastos pre-operacionales, contemplamos la creación de una página web. En cuanto a activos a largo plazo, consideramos la adquisición de 10 caballetes de mesa (\$200) y pinceles (\$50). Las sillas y las mesas serán provistas por el CDC. En el inventario de materiales, únicamente consideramos aquellos necesarios para comenzar con las clases de pintura para el primer mes- julio de 2017 (pintura y lienzos- \$550), así siendo conservadores en el gasto inicial de la empresa. Al recurso se le pagarán \$100 dólares por clase, entiéndase a \$50.00 por hora. Se contempla un gasto promocional de \$100.00 al mes.

Los fondos iniciales necesarios para la operación suman \$3,010.00, los cuales serán provistos por uno de los socios, y será repagado a razón de \$500 dólares al mes por seis meses a partir del mes de agosto. Cualquier diferencia será suplida por los socios del CDC.

TABLA I -

Tabla de Desembolsos Iniciales y Fuentes de Financiamiento (Start-up Table)	
Desembolsos preoperacionales	
Gastos legales (incorporación, registro de marcas, permisos ARPe, bomberos, salud, afidávits, sellos, certificados de salud y de buena conducta, etc.)	-
Seguro de Responsabilidad pública/fidelity bond (oficiales)	-
Promoción inicial	-
Gastos de gestoría	-
Equipo requerido por Bomberos	-
Material y equipo menor de oficina	-
Deudas asumidas pagadas (renta)	-
Total de Desembolsos Preoperacionales	-
Activos Iniciales	
Efectivo (capital de trabajo - importe de los gastos de agosto y septiembre)	2,960.00
Inventario de materiales de producción	550.00
Total de activos iniciales de corto plazo	3,510.00
Activos de largo plazo	
Computadora/copiadora/impresora	-
Equipo especializado	250.00
Mejoras	-
Mobiliario de Oficina (escritorio, archivo y sillas)	-
Total de activos iniciales de largo plazo	-
Total de necesidad de fondos/activos iniciales	3,510.00
Fuentes de financiamiento	
Préstamo a corto plazo	-
Necesidad de fondos adicionales- Préstamo a largo plazo	638.00
Aportación de los socios	2,872.00
	-
Total fuentes de fondos	3,510.00
Depreciación	0

D. PROYECCIONES DE INGRESOS Y GASTOS

Hemos realizado proyecciones de ingresos y gastos considerando los ingresos potenciales obtenidos de las clases de arte. En vista del análisis realizado, entendemos que este proyecto puede resultar en ganancias económicas para los socios, desde el primer mes de su operación. Hemos realizado las proyecciones mensuales correspondientes a los meses de julio 2017 a junio 2018 y proyecciones anuales para el 2018 y 2019. Estas proyecciones nos servirán para constatar el potencial de crecimiento del proyecto a través del tiempo.

6. El primer semestre (julio-diciembre 2017):

b) Ingresos:

- i. Para el primer trimestre contemplamos ofrecer únicamente un curso semanal de pintura en un formato sabatino de dos horas por clase comenzando el 15 de julio. Las proyecciones muestran los ingresos por este concepto de matricularse diez estudiantes por cada curso, a razón de \$40 por alumno. En el mes de julio esto representará un ingreso de \$1,200.00, y en los subsiguientes \$1,600.00 al mes. En el mes de julio se deben impactar un total de 27 estudiantes en tres clases, para cubrir los costos de la operación, no menos de nueve estudiantes por clase. En los meses subsiguientes, mensualmente se deben impactar un total de 37 estudiantes en las cuatro clases para cubrir los gastos de operación, entiéndase, no menos de 10 estudiantes por clase.

b) Gastos:

- i. Hemos estimado los gastos operacionales, según el volumen proyectado.
- ii. Se observará que en el mes de julio, se pagarán \$300.00 por concepto de servicios profesionales, lo que responde al pago del recurso por las tres clases que brindará. En los meses subsiguientes, hasta diciembre, esta cantidad permanece fija en \$400.
- iii. Los materiales incluyen la compra de pintura (\$200) y lienzos (\$280) para todas las clases durante el mes. Durante el mes de julio, la cantidad separada para pinturas y lienzos es mayor (\$550) y luego permanece estable.

- iv. La administración del proyecto será llevada a cabo directamente por el CDC.
 - v. Se contemplan gastos de promoción de la empresa para manejar los anuncios en las redes sociales y atender las demás maneras de llegar a los segmentos de clientes a razón de \$100.00 al mes.
 - vi. A partir del mes de agosto, comenzará el repago a los socios de la inversión inicial.
- c) Con los supuestos antes referidos, sujetos a mínimas variaciones durante el primer semestre de operación de la empresa, se proyecta con una ganancia neta mensual promedio de \$96.67.

7. Primera parte del Segundo semestre (enero-marzo de 2018):

b) Ingresos:

- i. Para la primera parte del segundo semestre contemplamos ofrecer dos cursos semanales de dos horas. Las proyecciones muestran los ingresos por este concepto de matricularse diez estudiantes por cada curso, a razón de \$40 cada uno. Esto representará un ingreso de \$3,200.00 al mes. Se deben impactar un total de 38 estudiantes en las ocho clases a ser brindadas al mes, lo que implica que se deben matricular no menos de 5 estudiantes por clase para cubrir los costos de la operación.

b) Gastos:

- i. Se observa un aumento proporcional en los gastos de materiales y en los gastos por servicios profesionales, que corresponden al doble de los gastos contemplados durante el primer semestre.
- ii. Se contempla que los gastos de promoción de la empresa permanezcan constantes.
- c) Con los supuestos antes referidos, sujetos a mínimas variaciones durante la primera parte del segundo trimestre de operación del proyecto, se proyecta con una ganancia neta mensual promedio de \$935.48.

8. Segunda parte del Segundo Semestre (abril- junio de 2018):

b) Ingresos:

- i. Para la segunda parte del segundo semestre contemplamos ofrecer las dos clases itinerantes, así como un curso fijo en el local del CDC de tres meses, con una clase semanal de dos horas, lo que equivale a 12 clases. Las proyecciones muestran los ingresos por este concepto de matricularse los diez estudiantes por clase en las ocho clases itinerantes y cinco estudiantes en el curso regular a razón de \$200 por curso. Esto representará un ingreso de mil dólares adicionales en el mes de abril (\$4,200), correspondiente a la matrícula de dichos estudiantes.

b) Gastos:

- i. Se observará que el gasto por servicios profesionales aumenta, lo que corresponde al pago adicional del recurso para la clase regular.
 - ii. El aumento en el gasto de materiales por \$150 en abril 2018, corresponde a los materiales para los estudiantes de dicha clase regular.
 - iii. Se contempla que los gastos de promoción de la empresa permanezcan constantes.
- c) Con los supuestos antes referidos, sujetos a mínimas variaciones durante la segunda parte del segundo semestre de operación de la empresa, se proyecta con una ganancia neta mensual promedio de \$975.58.

9. Proyecciones para el 2018 y 2019:

b) Ingresos:

- i. Para el año 2018-2019 continuamos con nuestra oferta de dos cursos itinerantes y un curso trimestral regular. Las proyecciones muestran los ingresos por este concepto de matricularse 5 estudiantes en el curso regular ofrecido 4 veces al año y las clases itinerantes ofrecidas consistentemente.

b) Gastos:

- i. Los gastos permanecen constantes, repitiéndose para los dos años proyectados, la proyección de la segunda parte del segundo semestre.

- c) Con los supuestos antes referidos, sujetos a mínimas variaciones se proyecta con una ganancia neta de **\$11,690.72 para el año 2018 y de \$11,582.86 para el 2019.** Esto representa ganancias de un **27%.**

APÉNDICE XVIII

BUSINESS MODEL CANVAS

The Business Model Canvas

Designed for
Centro para el desarrollo cultural, Inc.

Designed by
Garnelyn F. Oduardo-Sierra

Date:
31/7/17

Version

Key Partners  <ol style="list-style-type: none"> 1. Familia Oduardo- Proveerá edificio para la realización de proyecto a una renta módica y se hará con el financiamiento de mejoras al local. 2. Suplidores de materiales y equipos. 3. Artistas/ artesanos expositores. 4. Alianzas con proyectos establecidos que complementen los objetivos de la empresa. 	Key Activities  <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización de ciclos de talleres 2. Reclutamiento de estudiantes y recursos. 3. Arrendamiento de espacios y equipos. 4. Prestación de servicios de consultoría (legal/ gestoría/ medios) 	Value Propositions  <ol style="list-style-type: none"> 1. Proponemos la creación de una plataforma que atienda la formación, producción, difusión y conservación de diversas manifestaciones y productos culturales. 2. Ponemos a jóvenes y adultos en contacto con recursos de primera categoría para su formación en nuestros programas. 3. Brindamos un espacio de colaboración y facilidades idóneas para la producción cultural. 4. Contamos con un espacio que sirve para la exposición, venta y difusión de productos, así como con recursos capacitados y especialmente dedicados a maximizar el potencial de los creativos. 5. Producimos para conservar. 	Customer Relationships  <ol style="list-style-type: none"> 1. Buscamos establecer relaciones con los primeros dos segmentos en la prestación de servicios educativos. 2. Con el tercer segmento buscamos relaciones de prestación de servicios de consultoría y arrendamiento de espacios y equipos para producción. 3. Compra-venta de productos con el cuarto segmento. 	Customer Segments  <ol style="list-style-type: none"> 1. Jóvenes de 15-18 años. 2. Adultos de 65+ 3. Creativos y entidades culturales interesadas en consultoría legal y medios. 4. Personas interesadas en adquirir productos de marcas locales en y fuera de Puerto Rico.
	Key Resources  <ol style="list-style-type: none"> 1. Espacio físico idóneo para la prestación de servicios y venta de productos. 2. Empleado de tienda/ abogado/ especialista en medios/ talleristas 3. Director de proyecto/ Administrador 4. Recursos financieros 	Channels  <ol style="list-style-type: none"> 1. Ver plan de medios. 2. Contar con plataforma on site and on-line. 3. Medidores de consumer satisfaction. 		
Cost Structure  <p>Inversión inicial</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mejoras al local 2. gastos legales 3. seguro 4. promoción inicial 5. materiales y equipo de oficina 6. Working capital 7. Materiales talleres <p>Costos operacionales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Renta 2. Utilidades 3. Nomina empleados/ servicios profesionales 4. Mercado 5. Materiales talleres 		Revenue Streams  <ol style="list-style-type: none"> 1. Pago por clases 2. Pago por servicios de consultoría 3. Venta de activos/ comisiones de ventas 4. Arrendamiento de espacios/ equipos 		

© 2017 Strategyzer AG. All rights reserved. This document is the property of Strategyzer AG. No part of this document may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without the prior written permission of Strategyzer AG.

DESARROLLADO BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com