

---

## 6. Herramientas

### 6.1 Diseño integral de proyectos culturales

por **David Roselló Cerezuela**

El diseño de los proyectos es una herramienta de trabajo de la gestión cultural. El proyecto contiene básicamente tres grandes apartados: el análisis a fondo del contexto en el cual se va a desarrollar la intervención que acaba con un diagnóstico del punto de partida, la definición de los ejes principales del proyecto que le dan forma y sentido, y la producción de los elementos de la gestión que permitirán que el proyecto se lleve a cabo. Finalmente, se aborda la evaluación dentro del esquema general del proyecto. Este capítulo presenta y explica los diferentes pasos que puede seguir un gestor cultural para redactar un proyecto. En un primer apartado se trabaja con un esquema general y luego se pasa a detallar cada uno de los capítulos que estructurarán el futuro documento: bases contextuales, definición, producción y evaluación del proyecto.

La intención es facilitar metodológicamente el trabajo de aquellas personas con poca experiencia, pero también el de aquellas que buscan perfeccionar sus propuestas. Así, este capítulo quiere enfocar el diseño de proyectos como un instrumento de trabajo al servicio de las y los profesionales de la cultura. Este texto se inspira en gran medida en el libro del mismo autor *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona, Ariel (10ª edición actualizada 2017).

---

#### Introducción

Pensando en el crecimiento y adaptación a las nuevas realidades a las que se enfrenta el sector cultural, es necesario garantizar cada vez más que las buenas ideas no se queden en eso y acaben concretándose en buenos proyectos. No es suficiente con la voluntad, las buenas intenciones y el ímpetu profesional para transformar la sociedad mediante la cultura.

Existen instrumentos de trabajo eficaces al servicio de la gestión cultural: la planificación en todos sus niveles, planes, programas y proyectos, están a la disposición de las políticas culturales y de las propuestas artísticas para materializar las ideas y concretar así los cambios. La planificación estratégica en cultura, punto de partida de todas las intervenciones en un territorio, una institución o un sector, es un ejemplo de lo que debería hacer todo equipo directivo. El diseño de programas y proyectos es la continuación orgánica que debe desarrollar todo equipo de profesionales de la gestión cultural.

De esta manera, las ideas se transforman en proyectos, y estos en acción. Los unos sin los otros dificultan el proceso que permite conseguir los resultados deseados.

Desarrollar los proyectos de manera metódica y rigurosa, pero también flexible, personalizada y efectiva, asegura que las políticas y los proyectos logren las mejoras del contexto que se pretenden. Diseñar un proyecto no es aplicar una plantilla estándar, sino conocer a fondo una realidad, definir una propuesta de actuación y planificar detalladamente su producción.

Factores como la innovación, la implicación profesional y ciudadana, la sostenibilidad en el tiempo y la ética profesional, entre otros, tendrán que ser asumidos por el equipo gestor del proyecto, más allá de la metodología.

De todo ello hablaremos en este capítulo que combina el rigor conceptual y académico con la práctica profesional y formativa.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

## 1. El proyecto en la gestión y las políticas culturales

### Qué es un proyecto y para qué sirve

Un proyecto es un conjunto de decisiones tomadas acerca de unas tareas y unos recursos, encaminadas a conseguir unos objetivos en un determinado contexto y condiciones.

Un proyecto, sea cultural o no, se acaba presentando en un documento en el que la organización posiciona su intención de intervenir en el entorno, y a su vez contiene toda la información necesaria para definir, entender y gestionar la intervención que se pretendellevar a cabo.

El proyecto es, ante todo, un instrumento de trabajo útil para el equipo, pero también facilita la comunicación con un posible interlocutor que apruebe el proyecto, con un colaborador o con un futuro patrocinador. Como instrumento de trabajo se asemeja al de cualquier otra profesión que también trabaja a través de proyectos y que aporta sus conocimientos, propuestas y acciones al servicio de la sociedad.

Desde otro punto de vista, el proyecto puede utilizarse como un canal de relación entre organizaciones. Pero hay quien diseña un proyecto sólo cuando se necesita un texto de cara a un interlocutor externo, cuando nos lo pide la dirección, un cliente o un financiador, como si el proyecto fuera “solo” para los demás. Es importante ver en el proyecto, sobre todo, una herramienta de trabajo de y para el equipo.

Una vez se conoce y se domina la metodología para diseñar un proyecto, ésta es válida para desarrollar todo tipo de propuestas, ya sean públicas o privadas, grandes o pequeñas, urbanas o rurales, únicas o continuadas, de música o de patrimonio, de difusión o de fomento de la creación, para un público o para otro, de un agente o de múltiples, interno o de cooperación, etc.

A la hora de diseñar un proyecto es muy factible que surjan dificultades más allá de los problemas técnicos (que tienen fácil resolución). En algunos casos los interlocutores (muchas veces los propios jefes, un cliente o un patrocinador) valoran poco el esfuerzo que realiza el equipo para dar forma a las propuestas. En otros casos, se tiende a definir hasta el último detalle las acciones sin pararse a pensar primero en qué contexto se realizan estas acciones, o se “olvidan” factores importantes como pueden ser a quién se dirige el proyecto (público destinatario), cómo quiere y puede comunicarse, cómo se evaluará la consecución de los objetivos, etc.

### El proyecto en el sector de la cultura

En líneas generales, el sector cultural ha centrado su interés en las ideas y los contenidos creativos, artísticos, patrimoniales, sociales de su intervención, y no tanto en el esfuerzo de dotarlos de una estructura metodológica que les garantice una mayor solidez, credibilidad y garantía en su puesta en marcha.

En muchas instituciones, públicas, privadas y sobre todo asociativas, el proyecto era visto “solo” como un instrumento para presentar a otras entidades y, más a menudo todavía, para solicitar ayuda económica a terceros (administración pública, empresas y patrocinadores).

Y no es hasta hace relativamente poco, que el proyecto se concibe como un instrumento de trabajo interno del equipo al margen de su utilidad externa, antes mencionada. Este documento intenta profundizar en esta idea para que los equipos de gestores culturales vean la necesidad y la oportunidad de trabajar a través del diseño y la evaluación de proyectos, entiendan los beneficios que le puede aportar a su trabajo diario y lo asuman como una metodología propia que no sólo es útil para presentar ideas a otros.

Es indudable que, frente a la necesidad de presentarse a cualquier tipo de convocatoria, una buena metodología y un proyecto bien desarrollado, ayudará mucho a su buena aceptación, pero también es evidentemente que esta estructuración necesita unos contenidos sólidos que justifiquen y expliquen el sentido de la propuesta presentada.

El sector de la cultura y los generadores de políticas culturales deben interiorizar este hecho y trabajar y exigir a sus equipos de profesionales que trabajen a través de proyectos. Evidentemente, todo lo que aquí se menciona también es válido para gestores culturales voluntarios en fundaciones, asociaciones y otras organizaciones de la sociedad civil.

Podemos ilustrar todo lo que hemos comentado hasta ahora si pensamos en otras profesiones que trabajan a través de proyectos: el urbanismo, la arquitectura, el sector educativo o la industria, entre otros. En todos ellos, los equipos de profesionales utilizan el proyecto como herramienta de trabajo de manera normal y cotidiana. En la gestión cultural hemos “pedido prestado” el rigor, el hábito profesional, la metodología y hasta la terminología de otros oficios. Esto nos ha permitido introducir en nuestra profesión un mayor nivel de auto-exigencia, garantía, seguridad y confianza en el correcto desarrollo de los procedimientos y, por lo tanto, en el logro de los resultados.

Para concluir, el proyecto debe entenderse como un instrumento al servicio de las políticas culturales, haciendo posible pasar de la determinación de valores, prioridades y grandes líneas de trabajo a los resultados tangibles. Una política sin proyectos es simple palabrería, pero proyectos sin política son actuaciones carentes de sentido propio. Así, política cultura y proyectos de acción se necesitan mutuamente.

## El proyecto en el tiempo y el espacio

A menudo debemos trabajar con políticas, programas, servicios, equipamientos y/o actividades a los que deberíamos dar forma de proyecto para que puedan llevarse a cabo.

Ciertamente se puede siempre trabajar a mínimos: una lista de actividades y un presupuesto podría substituir el rigor de todo un proyecto. Y a veces es todo lo que se nos pedirá: acción y coste. Pero un/a profesional con conciencia de serlo no “firmará” esto y querrá trabajar desarrollando plenamente su potencial instrumental: el proyecto recoge este esfuerzo en conceptos, contenidos y metodología. Dicho de otra manera: ¿le aceptaríamos a un arquitecto, un maestro o una empresaria un “proyecto” de su trabajo hecho a mínimos? Pues apliquemos este nivel de exigencia a nuestra profesión, nuestro trabajo y nuestros equipos e instituciones.

De esta forma, el proyecto es un instrumento “vivo” en el que nuestra propuesta inicial evoluciona y crece en amplitud, definición y concreción, y, por lo tanto, en profesionalidad. Debemos saber cuándo estamos frente a una simple idea o propuesta y cuándo nos enfrentamos a un primer esbozo, cuándo se plantea ya un anteproyecto o, finalmente, si se trata del documento más completo del proyecto a desarrollar con todos sus capítulos estructurados al detalle.

Por otro lado, es útil tener en cuenta que pueden existir distintas versiones del mismo proyecto dependiendo de su utilidad: equipo de trabajo, dirección de nuestra organización, medios de comunicación, colaboradores, patrocinio, etc. Hay que saber que nuestra versión de trabajo es el origen de todas las otras.

En algunos casos habrá que saber presentar versiones ligeramente acondicionadas a la ideología, intereses, terminología o motivaciones de cada interlocutor.

## 2. Propuesta de esquema para diseñar un proyecto cultural

Es importante resaltar que en el sector de la cultura no existe un método único ni estandarizado para diseñar un proyecto, como sí pasa en otros sectores en los que la metodología está mucho más estandarizada y protocolarizada.

Cada sector, agente, institución, equipo o persona tiene su manera, su estilo y hasta su terminología. Esto no implica que no exista un conjunto de aspectos más o menos compartidos que cada quien deberá saber aplicar según las condiciones en las que se desarrolle su trabajo. Así, podrá variar la presencia, la importancia que le dé, el orden de los capítulos de un proyecto, su extensión y hasta la terminología usada. Pero al final, un proyecto tiene que poder ser entendido no solo por el equipo que lo implementa sino también por cualquier otro agente colaborador o receptor del mismo.

Como se comentaba anteriormente, puede darse el caso de que se llegue a tener diferentes versiones del mismo proyecto, con textos adaptados y adecuados a las capacidades, necesidades, posibilidades y usos de cada agente con el que interactuemos. Todas estas serán versiones del mismo proyecto con el documento de trabajo del equipo como texto base de todos los demás.

Para empezar a concretar lo comentado hasta ahora, sin olvidar que es una propuesta, presentamos la estructura de lo que puede ser un proyecto cultural con, básicamente, 3 grandes bloques:

- **El contexto o entorno:** ayuda a entender la realidad en la que se va a intervenir.
- **La definición o conceptualización:** muestra en detalle la propuesta de intervención.
- **La producción y/o gestión:** define la planificación necesaria para aplicar el proyecto.

Quedará por desarrollar un capítulo importante: el de la previsión de la evaluación del proyecto que puede estar inmerso en los demás o considerarse un capítulo único al final del documento.

Queremos recordar que el esquema que aquí se expone no pretende ser entendido como un método o cuestionario a seguir punto por punto, sino que busca ser una guía de temas que la/el gestor/a cultural deberá saber encaminar y presentar en su documento de trabajo.

Esta propuesta de esquema de trabajo que, insistimos, no pretende ser única, busca agrupar un conjunto de aspectos que necesitamos explicar a la hora de diseñar un proyecto. El esquema es:

## Presentación

### Breve Resumen

#### 1. Bases Contextuales del Proyecto

1. Finalidades
2. Dinámica Territorial
3. Dinámica Sectorial
4. Encuadre en el Contexto de Otras Políticas
5. Origen-Antecedentes
6. Análisis Interno de la Organización Gestora

---

## Diagnóstico

---

### II. Definición del Proyecto

- 7. Destinatarios
- 8. Objetivos y Previsión de Evaluación
- 9. Contenidos
- 10. Líneas Estratégicas
- 11. Acción
- 12. Modelos de Gestión

### III. Producción del Proyecto

- 13. Planificación de la Producción
- 14. Estructura Organizativa y de Recursos Humanos
- 15. Plan de Comunicación
- 16. Requisitos Intrasturcturales y Técnicos
- 17. Aspectos Administrativos y Jurídicos
- 18. Gestión Económica y Financiera
- 19. Otros Factores

- 20. Proceso de Evaluación

## Bibliografía (si se considera necesaria)

Este esquema –y cada una de sus partes– se inspira al menos en cinco sectores profesionales muy diferentes entre ellos, pero coincidentes en el esfuerzo, el rigor y necesidad de la planificación:

- De la planificación estratégica incorporamos la idea de partir de un objetivo superior a todo (lafinalidad última a la que se debe nuestro proyecto), y también el doble filtro de la realidad (externa e interna) que dicha finalidad debe pasar antes de materializarse en una propuesta viable en todos los sentidos.
- Del trabajo social reconocemos el esfuerzo por el estudio de la realidad social, institucional, política, etc., que permite posicionar el proyecto en propuestas concretas.
- Del marketing (cultural) tomamos, sobre todo, la necesidad de conocer muy bien nuestro público a la hora de definir la propuesta, con estudios cuidadosos que van más allá de las apreciaciones subjetivas con las que desde la cultura, a menudo, se ha venido trabajando. Se descarta las versiones de “todo el mundo” o de “público en general”.
- De la pedagogía incorporamos la precisa clasificación de objetivos, contenidos, metodología, acciones y también –aunque desde la gestión cultural se hará diferente– del esfuerzo por plantear la evaluación de nuestro trabajo.
- De la industria tomamos prestados el rigor, los instrumentos y la nomenclatura para desarrollar una producción y una gestión de los recursos.

Basándonos en este conjunto de valores y prácticas profesionales, buscamos dar al esquema propuesto una solidez y fiabilidad conceptual y metodológica, contrastada además con el desarrollo en la práctica profesional.

A continuación, se expone en detalle cada uno de los apartados o capítulos del esquema presentado. No quiere ser una metodología única ni un cuestionario a responder, sino una guía de temas a considerar, un conjunto de aspectos que interpelan al profesional a la hora de diseñar un proyecto cultural. Cada quien debe saber si resaltar un capítulo, intercambiarlo con otro, juntarlos, crear de nuevos o simplemente eliminarlo.

## I. Bases contextuales del proyecto

Este bloque es básico para conocer la realidad en la que se enmarca el proyecto y poder hacer así las propuestas adecuadas. Se trata de textos de estudio y análisis, no de toma de decisiones.

### 1. *La finalidad última del proyecto*

Otros términos usados: fin, objetivo (principal, central, estratégico, final, último, destacado, etc.), misión, propósito, intención, voluntad, justificación, filosofía, etc.

Las finalidades son objetivos a muy largo plazo, son la razón de ser o el propósito final de la actuación, la guía ideológica, conceptual y filosófica que orienta y condiciona todo el proyecto, desde sus valores y objetivos hasta el último detalle. La finalidad da consistencia conceptual, ideológica y argumental al proyecto y lo hace ser consecuente tanto internamente como en relación con su entorno. Normalmente se corresponden con la razón de ser de la institución impulsora, su misión, sus objetivos fundacionales o los que se derivan de un plan o programa superior.

Un proyecto puede tener una o más de una finalidad, pero es aconsejable que no tenga muchas para no dispersar el esfuerzo en una multitud de orientaciones. Como objetivo que es, la finalidad se expresa en positivo, de manera clara, aunque aquí se trata más de una declaración de intenciones que de la definición de resultados.

La finalidad de un proyecto se mantiene en el tiempo y puede ser compartida por otros proyectos que, reforzándose entre ellos, ayudan a avanzar mejor en su alcance. Como gran propósito general puede ser que nunca se logre alcanzar la finalidad, pero ayuda al equipo, al proyecto y a los interlocutores a trabajar. Sirve muy bien como instrumento motivacional del equipo y para comunicar el proyecto a la sociedad.

Para su redactado en el proyecto se propone:

#### 1. Finalidad

Definición de la finalidad del proyecto (redactado de 2-5 líneas)

Argumentación y justificación de la importancia, necesidad y oportunidad de la finalidad en el macro-entorno contemporáneo.

Documentación de referencia que apoya la argumentación anterior.

### 2. *Análisis de la dinámica territorial*

Otros términos usados: análisis de la realidad, entorno social o humano, contexto, etc.

Un proyecto necesita conocer bien la realidad territorial en la que se va a desarrollar, entendiendo por ello su contexto social, con sus condicionantes socio-demográficos, elementos históricos e identitarios, sus valores, sus recursos, su perspectiva de futuro, etc. Este conocimiento de la comunidad a la que llamamos territorio va más allá, ahora, del grupo de público destinatario concreto de nuestra propuesta. Este territorio suele ser un barrio, una ciudad, una región, un país, o una combinación de ellos. Incluso los proyectos virtuales tienen un “territorio” virtual: la comunidad de Internet o el ciberespacio que debemos conocer como un territorio virtual.

Los proyectos de la administración pública suelen circunscribirse a los territorios administrativos. Los de las asociaciones y, sobre todo, los de la empresa privada, tienen límites territoriales más abiertos. La información para entender este capítulo suele encontrarse en los centros de estadística, la propia administración pública pero también en estudios hechos por la universidad, fundaciones, centros de estudio, así como en libros y otros documentos ya publicados, etc.

Para su redactado en el proyecto se propone:

### 2. Análisis de la dinámica territorial

Descripción general del territorio

Datos sociodemográficos, sociológicos y económicos relevantes que permiten entender la realidad de la comunidad

Datos culturales relevantes del territorio

Fenómenos destacados del territorio (culturales y otros)

Referentes históricos recientes

No es difícil de imaginar que la extensión de este capítulo (y otros) puede llegar a ser muy amplia, pero el mérito es saber presentar solo aquella información que es relevante e imprescindible para entender la realidad en la que se inscribe el proyecto y poder definirlo adecuadamente. Toda aquella información que no contribuye directamente a ello no debe presentarse en un proyecto. Además, el interés de este capítulo es entrar en el análisis de los datos y no hacer una simple descripción de la situación.

### 3. Análisis de la dinámica sectorial

Otros términos asociados: análisis conceptual o temático.

De la misma manera que todo proyecto se inserta en un territorio determinado, también se desarrolla en algún sector determinado de la cultura. En ocasiones queda muy claro cuál es ese sector: artes escénicas, música, artes visuales, patrimonio, cultura tradicional y popular, etc., pero en otras, el sector específico no es de los más habituales de las artes y el patrimonio, y se hace más difícil de definir por tratarse de sectores emergentes, colaterales o muy nuevos: industrias creativas, cooperación internacional, gastronomía o educación por citar algunos.

El proyecto, por lo tanto, debe analizar a fondo el estado actual del sector cultural concreto, para que las propuestas que se hagan posteriormente estén lo más adecuadas posible a su realidad sectorial. El buen conocimiento del sector cultural dará garantías de solvencia y viabilidad tanto al equipo como a nuestros interlocutores. En general, las instituciones y las personas ya operan en sectores que dominan, pero cuando nos abrimos a otros sectores, este capítulo gana más importancia.

En los casos en que tengamos dificultades en definir el sector, hagámonos la pregunta: Si tuviéramos que buscar una persona para dirigir el proyecto, ¿de qué le pediríamos que supiera? ¿De qué sector o áreatemática?

Para su redactado en el proyecto se propone:

### 3. Análisis de la dinámica sectorial

Definición del sector y subsector cultural

Valoración social del sector (valor simbólico, presencia en programas, consumo, etc.)

Dimensión jurídica (leyes que se aplican al sector)

Dimensión institucional y profesional (agentes, organizaciones, profesionales, etc.)

Dimensión infraestructural (centros de creación, formación, difusión, investigación)

#### **4. Encuadre en el contexto de las políticas culturales y otras existentes**

Otros términos usados: contextualización (política); marco institucional, competencial o dereferencia.

Agentes, políticas, planes, programas, equipamientos, otros proyectos y propuestas, existen ya en el entorno en el que se va a llevar a cabo el proyecto. Habrá que tenerlos en cuenta y, si interesa, interactuar con algunos de ellos.

El objetivo es aprovechar los recursos que ya existen (un plan estratégico, una conmemoración, unos programas que ya se aplican, unos espacios a nuestra disposición, etc.), para “encajar” nuestro proyecto, para sumar fuerzas y multiplicar resultados. Un proyecto bien enmarcado en una política existente tendrá muchas más posibilidades de ser aprobado, aceptado, apoyado y financiado.

También es imprescindible para el buen desarrollo del proyecto, detectar las amenazas, las dificultades esperadas, las incomprendiones previsibles y cualquier otro factor que pueda interferir en nuestra propuesta. Si el proyecto se plantea en dirección contraria a la corriente general, opción perfectamente legítima, habrá que esperar encontrar todo tipo de dificultades y obstáculos. Conociéndolos bien, es más fácil enfrentarse a ellos.

Finalmente, en este capítulo podemos conocer y analizar proyectos con los que competimos, ya sea para, posteriormente, decidir colaborar o enfrentarnos a ellos.

#### **5. El origen del proyecto y los antecedentes**

Otros términos usados: punto de partida, nacimiento, surgimiento, génesis, etc., para el origen; precedentes, experiencias anteriores o previas, proyectos de referencia, etc., para los antecedentes; y trayectoria para el estado actual del proyecto.

El equipo redactor del proyecto debe preguntarse si el origen del mismo es un elemento relevante, por qué y qué consecuencias puede tener sobre sus propuestas. El origen de todo puede condicionar el público destinatario, los objetivos, los contenidos, la tipología de actividades, el emplazamiento, el tiempo, el modelo de gestión, entre otras cosas. Aquí la importancia de tenerlo bien identificado.

Pero si el nacimiento del proyecto no es una información que aporte algo interesante al documento, debemos olvidar este capítulo.

Paralelamente, el proyecto necesita buscar referentes en otros proyectos de los cuales inspirarse tanto de sus éxitos como de sus fracasos. Así, antes de definir nuestra propuesta se buscarán proyectos iguales o similares al que se quiere realizar, existentes o ya pasados, en nuestro entorno o lejos de él.

El proyecto necesita analizar también su propia trayectoria, si la tiene. Hablamos por ejemplo de ediciones anteriores del mismo proyecto (en el caso de festivales, ciclos, programas anuales, etc.) o de proyectos que dieron lugar al nuestro. Si es un proyecto más continuado (una casa de cultura, por ejemplo), nos interesará conocer el estado actual del proyecto del centro.

Esta información la podemos mostrar a nuestros interlocutores para demostrar que dominamos el sector o el tema y que nos inspiramos de propuestas exitosas. Esto da garantías y seguridad tanto al equipo como a los receptores del proyecto.

Para su redactado en el proyecto se propone:

##### **5. Origen y antecedentes del proyecto**

Identificación de los orígenes del proyecto

Análisis de las ediciones anteriores del proyecto

Valoración del estado actual

Antecedentes internos/propios y externos/ajenos que pueden servir de referencia

## 6. El análisis interno de nuestra propia organización

Otros términos asociados: análisis organizativo o institucional, presentación de la organización gestora, recursos disponibles, análisis de actores o agentes, ¿quién somos? etc.

Así como anteriormente se proponía analizar los elementos externos que pueden afectar positiva y negativamente al proyecto, es imprescindible también hacer un análisis interno de la organización gestora. Este puede servir en las versiones externas del proyecto como

presentación de la organización, casi siempre desde una visión positiva. Pero el equipo debe conocer también sus debilidades internas. Para ello, el DAFO contempla la identificación de los puntos fuertes o fortalezas y los puntos débiles o debilidades, que permitirán tomar las decisiones pertinentes para aprovechar y optimizar las primeras y resolver o, al menos convivir, con las segundas.

Puede suceder que no tengamos todavía la organización definida. Se puede entonces hacer un análisis de las personas que impulsan el proyecto, su trayectoria y situación profesional. En proyectos de cooperación se debe hacer el análisis de todas las partes y contrapartes implicadas.

A veces es difícil hacer un buen análisis interno de la organización gestora desde dentro de la misma estructura, sobre todo en equipos pequeños, con una alta intensidad relacional. Ayuda a resolver esta dificultad encargar este análisis a un agente externo, hacerlo colectivamente con ánimo de mejora conjunta, y no personalizándolo, sino viendo las funciones –y no tanto las personas– que se desarrollan en el seno de la organización.

Este análisis, en clave interna, contempla también los recursos disponibles (no necesariamente los que se van a emplear) para desarrollar la propuesta de acción.

Para su redactado en el proyecto se propone:

### 6. Análisis interno (o presentación) de la organización gestora

Trayectoria: fin, historia, incidencia, proyectos, éxitos/fracasos, imagen, relaciones, etc.

Análisis de la estructura: forma jurídica, tamaño, organigrama, funciones, etc.

Funcionamiento: planificación, decisiones, coordinación y comunicación interna, etc.

Recursos disponibles (humanos, técnicos, económicos, tiempo, etc.)

## Diagnóstico

Otros términos usados: conclusión, síntesis o resumen del contexto.

Una vez finalizado el análisis del contexto en el que el proyecto va a desarrollarse, es conveniente resumir y concluir esta primera parte del proyecto con un diagnóstico.

El diagnóstico tiene como mínimo cuatro funciones:

- Relacionar toda la información entre sí, cruzando datos de distintos capítulos y haciendo más comprensible la situación del punto de partida.
- Destacar aquellos aspectos más relevantes que ayudarán a entender la realidad y el contexto en el que se encuentra el proyecto. Así, el diagnóstico puede hacer el papel de unas conclusiones para aquellos lectores que buscan directamente la síntesis de todo el primer bloque de contextualización.
- Ayudar a entender a nuestros lectores por qué a continuación se hacen determinadas propuestas y no otras.

- Reflejar nuestro posicionamiento ante una realidad determinada. Con los mismos datos, la interpretación de la realidad puede variar de un agente a otro según sean sus valores, objetivos, situación en el momento, etc.

El diagnóstico ayuda a cerrar el bloque del contexto y abrir el de la definición. Los enlaza. Para su redacción se sugiere:

- Centrarse solo en aquella información imprescindible que ayuda a entender y explicar la realidad.
- Analizarla en profundidad cruzando datos entre sí y llegando al fondo de los temas.
- Presentar este capítulo de manera sintética, amena y precisa mediante planos, fotos, gráficas, esquemas, cuadros, etc.

En definitiva, se trata de un trabajo propio de periodistas: dar el máximo de información, con un buen análisis de los datos disponibles (no quedarse en la simple descripción de la realidad) y además en el mínimo de texto posible.

## II. Definición del proyecto

Empieza la fase troncal del proyecto, donde se definen los grandes temas del mismo.

### 7. *El público destinatario del proyecto*

Otros términos asociados: público, beneficiarios, usuarios, visitantes, espectadores, clientes, consumidores, target, etc.

Este capítulo es clave para enfocar la propuesta y conseguir los objetivos. Es imprescindible conocer a fondo las características del público al que el proyecto quiere llegar. Y esto es muy importante en el sector cultural puesto que, por su carácter educativo y de transformación social, se debe adaptar claramente la definición de la propuesta a la manera de ser de las personas a las que nos dirigimos.

Como comentamos anteriormente, del marketing aprendemos a estudiar bien el perfil del público. El sector del patrimonio es dentro de la cultura quien mejor ha trabajado sus públicos, evaluando no sólo sus perfiles, sino también el comportamiento de los visitantes y usuarios de museos, recintos arqueológicos, monumentos, rutas, etc. Para estudiar detalladamente el público destinatario del proyecto y no basarse en tópicos o generalizaciones, se usan técnicas de la investigación social: observación, encuestas, entrevistas, trabajos en grupo, etc., acompañadas de consulta documental.

Es importante saber que suele ser más fácil conocer al público ya existente, y no lo es tanto conocer al no-público, o sea aquellos grupos de población que no son usuarios actuales de nuestra propuesta. Lo primero que habrá que hacer es identificar aquellos grupos de personas a los que se pretende llegar, detallar cuáles son las características comunes que los identifican como grupo y posicionarse claramente sobre ellos. Evidentemente, puede haber más de un grupo de público del proyecto.

Para su redactado en el proyecto se propone:

#### 7. Destinatarios

Identificación genérica de cada grupo de destinatarios

Características personales y sociales que identifican y comparten estas personas

Gustos y hábitos culturales, sociales, de ocio, de información,

Necesidades y motivaciones que pueden tener hacia el proyecto

1

## 8. Los objetivos del proyecto

Otros términos usados: metas, propósitos, resultados deseados, previstos o esperados.

Sin duda alguna este es el capítulo más determinante con el que trabajaremos. El proyecto debe identificar muy claramente qué resultados concretos quiere lograr con su intervención. Los objetivos son un deseo que el equipo quiere conseguir. Se pueden describir, pero nada asegura su logro si no es una buena definición y planificación de todo el proyecto.

Puede –pero no es obligatorio– haber un nivel de objetivos más general y otro más específico, concreto o detallado. En todo caso, todos ellos derivan de las finalidades, por eso la importancia de estas en el inicio del proyecto. Los objetivos las concretan y detallan de acuerdo con el contexto en el que se desarrolla el proyecto, de ahí la importancia de su buen conocimiento.

Los objetivos específicos deben buscar un cambio en el contexto, ser constatables, limitados o acotables en el tiempo, claros y concretos en su redactado, motivadores, consensuales y aceptables para el equipo, compatibles y jerarquizables entre ellos y, sobre todo, evaluables mediante indicadores prefijados. Está aceptado que el redactado de los objetivos empieza siempre con un verbo en infinitivo + una variable a modificar + un criterio de modificación.

*Ejemplo: Incrementar + el número de visitantes a la exposición + un 10% en relación al año pasado (Los resultados del año pasado los sabemos del análisis del contexto).*

En el momento de redactar los objetivos específicos es conveniente redactar también su previsión de evaluación: metodología, indicadores, agentes, calendario, etc.

Para su redactado en el proyecto se propone:

## 9. Los contenidos del proyecto

Otros términos asociados: tema, temática, ámbito o área conceptual o de trabajo, etc.

Entramos ahora a definir el área de contenidos del proyecto: qué se considera apropiado y qué no a nivel conceptual, siempre con la intención de facilitar la consecución de los objetivos. Puede ser la novedad que distingue el proyecto de lo que se ha hecho anteriormente. Evidentemente se ajusta a la finalidad, al contexto, a los destinatarios, a los objetivos, etc.

De hecho, este posicionamiento podría formar parte de la estrategia, en este caso de contenidos. Aquí se le quiere dar su importancia destacándolo en la definición del proyecto.

Ciertamente, en algunos proyectos puede ser un capítulo sobre el que no hay mucho que contar. Se puede entonces suprimir. En otros será un capítulo primordial.

Para su redactado en el proyecto se propone:

#### 9. Contenido

Descripción detallada de los contenidos o temas del proyecto

Definición conceptual de los contenidos cuando sea preciso

Justificación de su elección

Grado de innovación del proyecto, si es el caso

#### 10. Las estrategias o metodología de trabajo

Otros términos asociados: método, criterios de actuación, manera de trabajar, etc.

Hay proyectos en los que la base no son sus objetivos por ser obvios y fácilmente aceptables, y es cuando este capítulo sobre las estrategias puede ser clave. La propuesta aporta así una manera de hacer novedosa que permite pensar que será más factible lograr los objetivos o resultados deseados. Elegir o cambiar la estrategia adecuada de un proyecto puede darle la vuelta y ser su factor de éxito. Una fuente de inspiración pueden ser los proyectos estudiados en el capítulo de antecedentes sobre todo ajenos, tanto los que han planteado una estrategia exitosa como los que se equivocaron. Accionamos o reaccionamos en consecuencia.

La estrategia está siempre al servicio de los objetivos y se plasma en las actividades, en el tipo, la manera de desarrollarlas, etc. La estrategia más general –o la metodología más concreta– se aplica a todas las vertientes del proyecto, desde los agentes implicados, la tipología de acciones, la comunicación, los contenidos, el emplazamiento o el modelo de gestión. Suele ser el capítulo que resulta más difícil de definir por su situación entre los objetivos y las acciones.

No es un criterio inflexible, pero se tendría que poder redactar una estrategia empezando con un verbo en gerundio, indicativo de una manera de hacer las cosas.

Para su redactado en el proyecto se propone:

#### 10. Estrategias

Identificación de las estrategias, agrupadas por tipos (agentes, acciones, espacio, etc.)

Justificación de su planteamiento en base a éxitos o fracasos propios o ajenos

#### 11. El plan de acción o programa de actividades

Otros términos asociados: actuaciones, programa o programación, servicios, productos, etc.

Las actividades son la parte más visible de un proyecto (a menudo la única), y deben plantearse siempre como una herramienta al servicio de la consecución de los objetivos. Así, el proyecto acaba concretándose en una propuesta o programa de actividades. Estas pueden ser de tipo muy diverso: actuaciones artísticas, exposiciones históricas o de arte, itinerarios de todo tipo, pero también servicios permanentes, ediciones de libros, grabaciones musicales o creación de un portal digital para conectar agentes culturales.

Generalmente el redactado de las acciones no suele plantear dudas a los equipos de gestores culturales puesto que es la parte más tangible de la definición del proyecto.

En este capítulo debe llegarse al máximo detalle de cada acción: tipo de actividad, persona o grupo que la desarrolla, lugar, día y hora, etc. Y luego para facilitar la producción, y ya en clave interna, definiremos los requisitos administrativos, técnicos, logísticos, jurídicos, comunicativos, económicos, etc. Si se trata todavía de un anteproyecto y no sabemos exactamente qué actividades desarrollaremos, se puede hacer un enunciado de la tipología de acciones previstas.

Para su redactado en el proyecto se propone:

### 11. Actividades

Programa de actividades principales (sin las cuales el proyecto no tendría sentido)

Acciones complementarias (acompañan y enriquecen las principales)

Servicios complementarios (necesarios para el buen desarrollo del programa cultural)

### 12. El modelo de gestión

Otros términos asociados: participación de los agentes, encargo de gestión, etc.

Un mismo proyecto puede ser gestionado de maneras muy diferentes, aunque básicamente son tres las más utilizadas:

- a. La gestión directa, con nuestros propios equipos y recursos.
- b. La gestión delegada, contratando un agente externo para que gestione el proyecto de la manera más adecuada.
- c. La gestión mixta que combina los medios propios y los externos.

Este capítulo solo tiene sentido si el proyecto adopta un modelo de gestión diferente a la gestión directa, si implica diferentes personas, colectivos e instituciones; si cada una de ellas tiene responsabilidades diferentes.

De paso, el capítulo intenta hacer una defensa de la participación de los diferentes agentes en un proyecto común. Seguramente es más "fácil" hacer las cosas por uno mismo, sin contar con los demás, pero en política cultural, y en su traducción en los proyectos de acción, los resultados son mucho mejores si se contempla la participación concertada de varios agentes públicos, privados y asociativos, todos con la misma finalidad, compartiendo objetivos, asumiendo responsabilidades, actuando sinérgicamente, aceptando resultados, evaluando a la par, etc. Este intercambio de fuerzas y recursos permite fomentar alianzas estratégicas con otras organizaciones para optimizar la información y los recursos.

Existen varios modelos de acuerdo conjunto desde el simple acuerdo de cooperación hasta fórmulas más elaboradas: convenios, consorcios, fundaciones, empresas públicas, etc.

Para su redactado en el proyecto se propone:

### 12. Modelo de gestión

Modelo de gestión que adopta el proyecto y justificación de dicha opción

Identificación de los agentes que intervienen y las funciones que desarrollan

Regulación de las relaciones entre agentes

### III. Producción del proyecto

Entramos en la fase final del proyecto. Entendemos que este ya está definido en su parte cultural hasta el último detalle para ser llevado a cabo. La planificación de la producción y de la gestión de los recursos va a permitir que el proyecto sobrepase la voluntad de intenciones y sea una realidad.

Ahora los capítulos del esquema se asemejan a los de otros sectores puesto que la producción, la comunicación y la gestión de recursos siguen pautas más universales.

#### **13. La planificación de las tareas de la producción**

Otros términos asociados: gestión, organización, preparación, plan de trabajo, plan de tareas, etc.

Planificar la producción de un proyecto es definir todas las tareas que el equipo de trabajo debe realizar en un tiempo determinado para que las actividades que se ha decidido llevar adelante en el capítulo anterior tengan lugar realmente. Para ello existen diferentes instrumentos de trabajo. El cronograma, diagrama de barras o diagrama de Gantt es tal vez el más usado, ordenando en un cuadro las tareas y los tiempos de su realización. Permite organizar el trabajo antes, durante y después de la actividad, hacer un seguimiento de su aplicación y evaluar posteriormente.

Las tareas de producción (no le llamamos acciones ni actividades para no confundirlas con los actos culturales propiamente dichas) son funciones administrativas, técnicas y otras, como contratar un artista o un técnico, reservar un espacio, alquilar un aparato, reservar un vuelo o un hotel, mandar una comunicación, hacer un presupuesto, etc.

Para su redactado en el proyecto se propone:

#### **13. Planificación de la producción del proyecto**

Identificación de las tareas requeridas (para desarrollar las actividades del proyecto)

Agrupación de dichas tareas (funcional, temporal, espacial, usuarios, etc.)

Secuenciación de las tareas (de la primera a la última)

Temporalización de las tareas (tiempo necesario para llevarlas a cabo)

Asignación de responsabilidades (a personas, equipos, departamentos, etc.)

Esquemas de trabajo (cronograma, PERT, etc.)

#### **14. El equipo de trabajo**

Otros términos asociados: recursos humanos, asignación de responsabilidades, organigrama, etc.

A estas alturas del trabajo toca asignar los recursos necesarios para desarrollar el proyecto, y el primero son las personas: qué profesionales y voluntaria/os, con qué funciones, organización y funcionamiento son más adecuados para este proyecto. Este capítulo gana importancia cuando se trata de crear un equipo nuevo o, al menos, una parte de él. Si trabajamos con la gente de siempre con las mismas funciones, generalmente hay poco nuevo que decir y se podría obviar este apartado.

En el sector cultural la constitución de equipos de trabajo es fundamental puesto que se trabaja con una materia muy sensible y diversa: la cultura como fenómeno, los creadores y personas expertas como impulsores, las instituciones como agentes colaboradores, el público como amante del arte y el patrimonio, el tiempo libre de las personas, los espacios fijos o efímeros, los presupuestos a menudo ajustados, etc.

Por lo demás, la organización del equipo de trabajo requiere de la habilidad propia de una dirección para seleccionar, organizar, dirigir, formar, motivar y evaluar a su equipo.

Para su redactado en el proyecto se propone:

#### 14. Estructura organizativa del equipo de trabajo

Estructura de la organización (organigrama)

Personas o departamentos necesarios

Funciones que debe asumir cada persona o departamento

Funcionamiento interno del equipo

Criterios para el trabajo del equipo (modelo general de organización, estilo de dirección, trabajo en equipo, integración, formación, motivación, etc.)

#### 15. El plan de comunicación

Otros términos asociados: difusión, promoción, publicidad, propaganda, marketing, relaciones con el público, etc.

Una vez hemos conseguido definir nuestra propuesta, llega el momento de difundirla. Este capítulo es esencial en todo proyecto, se trata de dirigirnos al público destinatario que hemos elegido para que se interese por nuestra propuesta. También se deben establecer vínculos de relación, a veces permanentes, con las instituciones del entorno, medios, territorio, artistas, profesionales, colaboradores, patrocinadores, etc. Es muy importante no perder de vista la comunicación interna, la que se desarrolla en el seno de la institución, que no suele verse, pero que ayuda a cohesionar el equipo y a facilitar su trabajo.

En general es recomendable, si se puede (básicamente es un problema de costes), dejar este tema en manos de personas expertas y profesionales que podemos incorporar al equipo o contratar sus servicios. Y así lo hacen algunas organizaciones. En algunos casos este capítulo incorpora un plan de marketing o una parte de él.

Para definir la comunicación, habrá que conocer bien el contenido de la propuesta (mejor haber participado en ella), el público al que se desea llegar y el mensaje y los canales con los que llegar a él. Así, hay que definir muy claramente la imagen que se quiere transmitir, los mensajes a emitir, los soportes, los espacios y el tiempo, etc. para ello, entre otras razones, se hizo, en su momento, un análisis detallado del perfil de destinatarios. Hay que evitar, por lo tanto, mecanismos de comunicación estandarizados: cada tipo de público tiene su manera de recibir la información.

Para su redactado en el proyecto se propone:

#### 15. Plan de comunicación

Definición de la imagen del proyecto

Comunicación/relaciones internas del equipo y de la institución

Relaciones con el entorno del proyecto (instituciones, líderes de opinión, medios de comunicación, proveedores, patrocinadores, otras organizaciones del sector, competencia, etc.)

#### 16. Los requisitos administrativos, logísticos y técnicos

Otros términos asociados: recursos, infraestructura, medios, material, logística, etc.

Este es otro de aquellos capítulos que puede ser muy variable. En algunos casos será una simple lista de materiales, y en otros ocupará un departamento entero con múltiples equipos trabajando.

Lo que se busca es definir hasta el último detalle todos los aspectos necesarios para que el proyecto tenga lugar:

- a. Administrativos: notificaciones, permisos, documentos, contratos, seguros, etc.
- b. Espaciales: uso y disposición del espacio, etc.
- c. Logísticos: transportes, hoteles, restaurantes, etc.
- d. Infraestructurales: espacios, vehículos, etc.
- e. Técnicos: aparatos, material, etc.

No es un capítulo muy complejo de redactar. Sólo nos exige el esfuerzo de no olvidar nada. Se trata de explicar con detalle si el proyecto ya está aprobado y listo para su desarrollo. La mayoría de la información que contiene suele ser sólo de uso interno y sólo se presenta a un interlocutor externo la información básica y que más le puede afectar.

Para su redactado en el proyecto se propone:

#### 16. Factores administrativos e infraestructurales

Planimetría de los espacios principales

Relación exhaustiva de los medios necesarios

Régimen de consecución de los recursos

Previsión de movilidad, adaptabilidad y polivalencia de los medios

Métodos de control de los recursos técnicos

#### 17. Los factores jurídicos

Otros términos asociados: aspectos legales, etc.

Se trata de nuevo de un capítulo que puede ser inexistente en muchos proyectos o involucrar un departamento entero.

En él se busca definir todos los aspectos de tipo jurídico que repercuten sobre el proyecto: creación de asociaciones, empresas u otras estructuras, consecuencias del cumplimiento de las leyes, entre otros temas. Para ello se puede contemplar la información que ya se expuso como contexto en los capítulos de análisis sectorial, antecedentes o análisis interno de la organización gestora.

En algunos casos este capítulo tiene imbricaciones y repercusiones en el capítulo administrativo. En otros muchos casos simplemente ni aparece pues no hay nada relevante que destacar.

Para su redactado en el proyecto se propone:

#### 17. Factores jurídicos

Forma jurídica que toma el proyecto (sobre todo si es de nueva creación)

Legislación a la que se acoge

Regulación jurídica laboral, de seguros, de derechos de autor, etc.

Estatutos, reglamentos y acuerdos internos

Contratos con artistas, profesionales, empresas de servicios, etc.

Contratos de colaboración con otras organizaciones

### 18. La gestión económica y financiera

Otros términos asociados: presupuesto, relación de costes, previsión de ingresos y gastos o económica, inversión, balance, cuenta de resultados, etc., dependiendo mucho del tipo de agente impulsor (público, privado, asociativo).

Aunque se encuentra al final del documento del proyecto, este capítulo es esencial para cualquier propuesta, al menos, en fase avanzada. Puede faltar todavía en un pre o anteproyecto. En un estadio completo, incluye:

- El presupuesto: es la síntesis económica del proyecto y contempla todas las previsiones de ingresos y gastos definidas en todos los capítulos anteriores.
- El plan de tesorería: es la previsión temporal de los ingresos y los gastos.
- La financiación: es la respuesta que se busca cuando hay gastos anteriores al volumen de los ingresos.
- Control y gestión de los ingresos y gastos: es la definición de los mecanismos establecidos para asegurar la buena administración de ingresos y gastos.
- Plan de patrocinio: es la inclusión de agentes que aportan fondos económicos, colaboraciones personales o cesiones en medios infraestructurales o de servicios al proyecto. Se suele hacer desde o en colaboración con el departamento de comunicación o recursos externos.

Para su redactado en el proyecto se propone:

#### 18. Gestión económica y financiera

Presupuesto (ingresos y gastos previstos)

Plan de tesorería

Previsión de financiación

Control económico y financiero

Plan de patrocinio

### 19. Otros factores

Se trata de identificar cualquier otro factor que se considere importante en el proyecto.

## IV. Previsión de evaluación del proyecto

Otros términos asociados: valoración, seguimiento, supervisión, control, monitorización, memoria, etc.

### 20. Evaluación

Una vez tenemos definidos todos los aspectos de la producción, el proyecto se podrá llevar a cabo, aunque faltaría un capítulo que ya se ha ido concretando en cada paso del diseño de la propuesta, pero que no está de más contemplar en un capítulo concreto.

Evaluar un proyecto es comprobar hasta qué punto se han cumplido los objetivos, su funcionamiento y, sobre todo, qué debe hacerse para mejorarlo. Para ello existen métodos analíticos e indicadores adecuados. Estos deben ser fijados previamente a la intervención y deben ser apropiados, neutros, medibles de manera sencilla, fiables, sensibles a pequeñas variaciones, perdurables en el tiempo, comparables con los de otros proyectos, comprobables por terceros y accesibles con los recursos disponibles. Hay que ver la evaluación como un instrumento que permite, en clave de futuro, la mejora del proyecto, actual o futuras ediciones, y no sólo como una revisión, en clave de pasado, de lo que pasó. La evaluación es una herramienta al servicio del equipo, no contra él. A modo de recapitulación, se sugiere prever la evaluación:

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

- De resultados, ligados a la consecución de los objetivos (mide la eficacia: ¿se lograron los resultados?)
- De los demás aspectos de la definición: elección de público destinatario, definición de contenidos, elección de estrategias, determinación de las acciones, etc. (mide su idoneidad: ¿se podría hacer mejor de otra manera?).
- De proceso: cumplimiento de la producción, funcionamiento de los recursos humanos, infraestructurales, económicos, etc. (mide la eficiencia:
- ¿se podría optimizar los recursos?)
- De impacto final, ligados al acercamiento a las finalidades últimas del proyecto (¿ha servido para mejorar algo, a largo plazo?) Para su redactado en el proyecto se propone:

## 20. Evaluación

Ámbito de la evaluación: objetivos, definición, proceso o impacto

Metodología general e indicadores de evaluación

Calendario, agente responsable, etc.

## 3. Conclusiones y consejos finales

### Sobre el contexto

Se aconseja “solo” exponer aquella información que al redactor le ayuda a entender el contexto y explicar luego la propuesta de contenido, y al lector le ayuda a entenderla. No debe incluirse en el documento toda aquella información innecesaria, por mucho que haya costado obtenerla.

No hay que confundir el análisis territorial con un relato enciclopédico y detallado de todo lo existente. La información suele ser más útil para el lector si se encuentra sintetizada, globalizada, analizada e inter-relacionada. El detalle y el exceso de información poco útil acaban molestando y dispersando la lectura.

En el mínimo de texto hay que poner el máximo de información. Es una labor de síntesis. Cabe ayudarse de esquemas, tablas, gráficas, mapas, planos, fotos, enlaces y otros recursos.

El diagnóstico, como síntesis analítica del contexto, ayuda a resumir los puntos esenciales y a relacionarlos entre ellos. A menudo es el inicio del proyecto dado que el grueso de la información detallada en la que éste se basa se añade, como mucho, en los anexos.

El análisis del contexto será más profundo cuanto más lejano esté el lector de él. ¡Y viceversa!

Nunca se obtiene toda la información necesaria. En algún momento hay que empezar a hacer propuestas con lo que se tiene. Posteriormente se modificarán las propuestas si se obtiene una información que lo requiere.

Conviene ocultar cierta información sobre los puntos débiles de la organización gestora y tal vez del entorno. Eso sí, el equipo redactor debe tenerla en cuenta.

### Sobre los contenidos

Es necesario y muy útil identificar el contenido propio del proyecto. Es lo que le da su fuerza, su originalidad y su novedad.

No hay que mezclar o confundir objetivos, contenidos, estrategias y actividades, etc. ¡Y a veces no es fácil! Aunque sea a nivel interno, el proyecto debe prever el proceso de evaluación.

Hay que analizar bien los destinatarios para ofrecer una propuesta que encaje con sus necesidades, voluntades y posibilidades.

Las estrategias son importantes a la hora de orientar la acción del proyecto. Un mismo objetivo puede lograrse o no según la estrategia seguida.

Las herramientas de planificación ayudan a realizar nuestro trabajo más seguro, fiable y eficiente.

### **Sobre la estructura general**

El buen proyecto es aquel que se puede leer. Cuanto más breve, pero completo, mejor.

No hay que atascarse en la terminología del proyecto. Muchas cosas pueden ser nombradas de diferentes maneras.

Se recomienda evitar títulos de cada capítulo demasiado académicos (como los aquí presentados), y dar personalidad al proyecto.

Tiene que haber una proporción lógica entre el volumen de páginas del análisis del contexto y el de los contenidos o propuestas, aunque, generalmente, el contexto suele ser más extenso que la definición.

La síntesis o el diagnóstico del contexto puede ser el inicio del proyecto y toda la información anterior puede ir en un anexo aparte.

Puede haber diferentes versiones de un mismo proyecto según para quien sea: equipo de trabajo, jefe, prensa, entidades colaboradoras, patrocinadores, usuarios, etc. Pueden variar en el nivel de profundización y en la focalización de los temas de interés.

Tiene que haber un desarrollo homogéneo de los diferentes capítulos sin profundizar más en los elementos técnicos cuando los contenidos están todavía a nivel de propuesta general.

No hay que olvidar los elementos formales que identifican el proyecto y facilitan la lectura: título, autor/a, índice, numeración de páginas, introducción/presentación, resumen, bibliografía si la hay, etc.

El impacto de una presentación gráfica adecuada ayuda a su mejor aceptación.

Lo importante del proyecto es que sea útil como herramienta de trabajo (factor interno) y de presentación (factor externo).

## **4. 15 Consejos infalibles para fracasar en un proyecto cultural**

1. Trabaja siempre en solitario, no delegues nunca ni lo hagas en equipo. ¡Los demás son un estorbo para alguien tan brillante como tú!
2. Haz un esquema complejo, lleno de símbolos, flechas, conectores, enlaces y contra flechas. Utiliza términos raros, anglicismos difíciles de pronunciar y nociones ambiguas. Nadie va a entender nada, pero hace moderno y siempre parece que sabes mucho.
3. ¿Para qué hacer un diagnóstico previo si ya sabes qué y cómo vas a hacer tu proyecto? Inventa primero tu actividad y créale luego un contexto a su medida.
4. Análisis previos: ¿para qué matarte si nadie se lo va a leer? Copia la primera página web que encuentres y listo. Si alguien insiste, atibórralo de datos.

5. No vale la pena innovar en un proyecto. La gente no lo va a entender ni apreciar. Haz algún retoque al proyecto anterior y ya tienes uno nuevo. ¿Has visto qué fácil?
6. No investigues sobre experiencias previas. Seguro que es la primera vez en la historia de la humanidad y en la capa de la Tierra que alguien ha tenido una idea tan original como la tuya. ¡Es que ya no queda gente como tú!
7. Asegúrate el éxito del público. Dirígete a “todo el mundo” y seguro que aciertas.
8. No detalles los objetivos. Cuanto más ambiguos sean más fácil será luego inventar unos resultados satisfactorios.
9. Piensa en la evaluación sólo al terminar el proyecto. Verás como siempre sale exitosa.
10. ¿Estrategias? Demasiado complicado. Olvídalo. Seguro que nadie las echará en falta.
11. Centra tu proyecto en las actividades y no en los objetivos. Las acciones es lo que, al final, se ve. Todo lo demás es bla-bla-bla. Si te preguntan di que tu objetivo es llevar a cabo las actividades.
12. No pierdas tiempo planificando y haciendo cronogramas. Alguien con tanta veteranía como tú no necesita de estos instrumentos. Hazlo como siempre, si hastaahora ha ido bien, ¿por qué vamos a cambiarlo?
13. Cualquier esquema de producción es bueno. Total, luego improvisaremos, ¡como siempre!
14. No planifiques los recursos y el tiempo, como vaya viniendo irás viendo, ¡gran máxima de la planificación estratégica!
15. No planifiques las funciones de cada cual en el equipo. En la confusión siempre será más fácil echarle la culpa a alguien de lo que sale mal y otorgarte tú, ¡cómo no! los factores de éxito.

Finalmente recuerda: si un proyecto fracasa, ¡siempre es culpa de la gente que no se interesa por la cultura! Y si no, de los políticos, ¡siempre funciona!

## Bibliografía para ampliar conocimientos, mejorar destrezas y perfeccionar habilidadestécnicas

**ANDER-EGG, Ezequiel; AGUILAR IDAÑEZ, María José.** *Cómo elaborar un proyecto: guía para diseñar proyectos sociales y culturales*. 14ª ed. Buenos Aires: Lumen, 2012. 128 p. ISBN 950-724-416-6.

**BAGULEY, Phil.** *Project Management*. Londres: Hodder Education, 2008. 224 p. ISBN 9780340968765.

**BARONA TOVAR, Fernando.** *Gestión cultural, una actitud de-vida: proyectos y gerencia*. Cali (Colombia): Cámara de Comercio de Cali; Fundación ATMA, 1999. 178 p. ISBN 9789589629536.

**BOULMETIS, John; DUTWIN, Phyllis.** *The ABCs of Evaluation: timeless techniques for program and project managers*. San Francisco: Jossey-Bass, c2000. 207 p. ISBN 0787944327.

**BUTTRICK, Robert.** *Gestion de projets: le guide exhaustif du management de projets*. Anne-Marie de Nailly (trad.). 3ª ed. París: Village Mondial, 2006. 491 p. ISBN 9782744062605.

**COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando.** *Evaluación de proyectos sociales*. 5ª ed. México: Siglo Veintiuno editores, 2000. ISBN 968-23-1768-1.

**CORBEL, Jean-Claude.** *Management de projet: fondamentaux, méthodes, outils*. París: Editions d'Organisation, 2006. 238 p. ISBN 978-2-7081-3448-5.

**DOBSON, Michael S.** *Project management: how to manage people, processes and time to achieve the results you need*. Fairfield (California): Adams Media, 2003. 400 p. ISBN 9781580627702.

**Le management des entreprises artistiques et culturelles.** Yves Évrard (dir.); Alain Busson [et al.]. 2ª ed. París: Economica, 2004. 322 p. ISBN 9782717846928.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

---

**FORN i FOXÀ, Manel; PASCUAL i ESTEVE, Josep Maria.** *La planificació estratègica territorial: aplicació als municipis.* [Barcelona]: Institut d'Edicions de la Diputació de Barcelona, D.L. 1995. 207 p. ISBN 84-7794-331-1.

**GASCÓ HERNÁNDEZ, Milagros.** *L'avaluació de polítiques públiques culturals: estudi empíric a l'Administració local* [en línea]. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2003. 460 p. ISBN 84-393-6099-1.

Disponible en: [www20.gencat.cat](http://www20.gencat.cat)

**Gestión cultural: estudios de caso.** Alba Colombo; David Roselló Cerezuela (eds.). Barcelona: Ariel, 2008. 301 p. ISBN 978-84-344-2226-1.

**HEERKENS, Gary R.** *Project management: 24 lessons to help you master any project.* Madison: McGraw-Hill, 2004. 64 p. ISBN 978-0071450874.

**MADERS, Henri-Pierre; GAUTHIER, Elizabeth; LE GALLAIS, Cyrille.** *Conduire un projet d'organisation: guide méthodologique* [en línea]. 10ª ed. París: Éditions d'Organisation, D.L. 1999. ISBN 2-7081-2380-7.

Disponible en: [www.santecom.qc.ca](http://www.santecom.qc.ca)

**MARTINELL SEMPERE, Alfons.** *Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural* [en línea]. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación la Ciencia y la Cultura, 2001. 91 p. ISBN 84-7666-126-6.

Disponible en: [www.oei.es](http://www.oei.es)

**Memorias Cátedra UNESCO Gestión integral del patrimonio.** Fabio RincónCardona (ed.). Manizales: UNESCO, Universidad Nacional de Colombia, 2000.

**MINGUS, Nancy.** *Alpha teach yourself project management in 24 hours.* Indianápolis: CWL Publishing Enterprises, 2002. 411 p. ISBN 978-0-02-864223-9.

**MULLER G., Jean-Louis; ÉHOREL, Yannick.** *Manager un projet au quotidien.* Issy-les-Moulineaux: ESF Editeur, 2011. 208 p. ISBN 978-2-7101-2314-9.

**OLMOS, Héctor Ariel; SANTILLÁN GÜEMES, Ricardo.** *Educación en cultura: ensayos para una acción integrada.* Buenos Aires: Ciccus, 2000. 254 p. ISBN 987-9355-03-2.

**ROSELLÓ i CEREZUELA, David.** *Diseño y evaluación de proyectos culturales.*

7ª ed. Barcelona: Ariel, 2017. 240 p. ISBN 978-84-344-6721-7.

**THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto.** *Techniques de modélisation de projets culturels.* Sonia Vieira (trad.). París: L'Harmattan, 2006. 312 p. ISBN 978-2296009097.