

DISEÑO Y ELABORACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN CULTURAL

Alfons Martinell
2001

Índice

0. Presentación

PRIMERA PARTE: Gestionar por proyectos

1. Introducción a la gestión por proyectos
2. Elaborar un proyecto cultural
3. Proyectos de cooperación cultural

SEGUNDA PARTE: Elaboración del proyecto

4. Etapas de la elaboración del proyecto
5. Origen o Punto de partida
6. Análisis Interno
7. Antecedentes de Cooperación
8. Idea inicial – Hipótesis
9. Contexto de la organización promotora
10. Otros contextos
11. Contenidos y Objetivos
12. Agentes culturales promotores
13. Agentes culturales contrapartes
14. Modelo y forma de gestión

TERCERA PARTE: Diseñar la ejecución

15. Factores de gestión para la ejecución
 - 15.1. Planificación y programación
 - 15.2. Factores jurídicos
 - 15.3. Estructura organizativa y recursos humanos
 - 15.4. Infraestructuras y factores técnicos
 - 15.5. Gestión de la imagen y la comunicación
 - 15.6. Gestión de las relaciones
 - 15.7. Economía
 - 15.8. Proceso de evaluación

ANEXOS : Otras aportaciones al diseño de proyectos

16. Factores específicos variables
17. Factores éticos y deontológicos
18. Otros aspectos de la gestión por proyectos
19. Bibliografía

O. PRESENTACIÓN

Los materiales que constituyen esta publicación son el producto conjunto de una práctica cotidiana en la dirección de proyectos culturales y la necesaria reflexión de nuestra acción formativa en ámbitos profesionales y universitarios. Nuestro ejercicio profesional, en la década de los ochenta en la España democrática, nos obligó a una doble función; la gestión y dirección de instituciones culturales y la creación de una incipiente estructura de capacitación. Esta combinación nos obligó a una rápida conceptualización de la experiencia diaria entre iguales, y a ejercer una función formadora de los nuevos gestores culturales de las políticas territoriales a escala local y regional. A partir de 1986, en el marco de Centro de Estudios y Recursos Culturales de Barcelona, iniciamos un proceso de formación de nivel directivo que desembocó en el primer postgrado universitario en gestión cultural de España. De estas primeras promociones fuimos registrando diferentes problemas, situaciones y variables a tener en cuenta en la gestión de proyectos culturales, estos apuntes dieron paso a una primera reflexión sobre el tema de la especificidad de la gestión cultural. Estos materiales constituyeron unos primeros documentos formativos sobre el tema y la base del contenido de esta publicación.

La relación con los alumnos, en la aplicación de este material, nos sirvieron para contrastar en la práctica sus contenidos y valorar los efectos de este planteamiento. Una primera constatación de este trabajo, evidenciaba que siguiendo estas propuestas nuestros alumnos se veían obligados a un trabajo intelectual y documental muchos más amplio que el simple proyecto técnico. Su resultado se traducía en unos documentos muy completos, con más fundamentación política y territorial y obligaba a una reflexión intelectual más allá del simple ejercicio de la técnica del proyecto.

Esta experiencia nos situó en un ámbito de trabajo práctico considerando el proyecto como una herramienta de reflexión y gestión institucional capaz de generar conocimiento ¹ en la línea de las nuevas concepciones de la gestión. En esta posición pretendíamos un trabajo por proyectos amplio, reflexivo y adaptado a la justificación del sector cultural, rehuyendo una concepción que considera el proyecto como un apéndice del trámite administrativo o un instrumento únicamente al servicio de la administración económica. Nuestro enfoque pretende encontrar un equilibrio entre una visión más conceptual con otra más técnica.

A partir del trabajo formativo en el Observatorio Interarts de Barcelona (1995), consideramos conveniente avanzar en los conceptos de internacionalización, ante los cambios en nuestra sociedad y los efectos de la mundialización. El desarrollo de una perspectiva de cooperación cultural internacional nos obligó a replantear el tema en una nueva situación. Rápidamente observamos la importancia e imprescindibilidad del proyecto en la gestión cultural en contextos internacionales, adaptando la reflexión de la gestión cultural por proyectos en nuevos escenarios.

En este marco presentamos estos materiales con toda la modestia de un instrumento al servicio de la búsqueda de la especificidad de la gestión cultural

1.3.1.1.1.1.1.1. _____

¹ "El mundo actual esta en constantes cambios. En estos desordenes gestionar significa reaccionar a este cambio continuo, percibirlo y evaluarlo, decidir acciones para ponerse en marcha y actuar. Esta acción se convierte ella misma en una parte del flujo de los acontecimientos, ideas y cambios que conllevan nuevas percepciones, evaluaciones y futuras acciones." (Checkland,P.B)

ante otros campos de la gestión. No tiene ninguna pretensión normativa ni metodológica, como explicamos en el cap.1, sino de relatar una lógica de acción / reflexión en el marco de la elaboración de proyectos, con un énfasis en las peculiaridades del sector cultural.

Consideramos una aportación abierta y sugerente a la crítica y a la adaptación en contextos amplios, de los cuales nos agradecería recibir opiniones y sugerencias que nos permitieran una avance en las bases de la cooperación cultural internacional.

Nuestra pretensión es difundir unas reflexiones sobre el tema, pero no podemos olvidar que esta aportación se realiza desde una realidad concreta y no puede abarcar las innumerables situaciones y realidades de las culturas y formas de todos los países iberoamericanos. Esperamos que sea un aporte abierto a un intercambio y transferencia más amplio.

Deseamos que estos materiales puedan ser de utilidad a los gestores culturales, formadores y responsables institucionales para fomentar los valores de la cooperación cultural en equidad.

La existencia de mejores proyectos nos permitirá elevar el nivel profesional de la gestión cultural y una mayor integración de la cultura en las políticas de los organismos competentes.

Agradezco a todos mis compañeros en el trayecto formativo, a los alumnos de los cursos y seminarios que me han aportado una gran parte de estas reflexiones y a la Organización de Estados Iberoamericanos que en su programa de cultura me ha permitido trabajar con un amplio grupo de responsables culturales de diferentes países, y con este encargo me ha obligado a sistematizar estas reflexiones dispersas.

Alfons Martinell Sempere
Girona – 2001

PRIMERA PARTE: Gestionar por proyectos

La practica sin pensamiento lleva a la rutina o a la improvisación, pero el pensamiento sin práctica lleva a la endogamia y al aislamiento.

Antoni Castells

1. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN POR PROYECTOS EN EL SECTOR CULTURAL

Tradicionalmente el ámbito de la acción cultural se ha construido y conceptualizado, a partir de la práctica, o desde una reflexión centrada prioritariamente en la acción, que ha condicionado enormemente la gestión cultural y sus instrumentos técnicos. La necesidad de respuesta a situaciones concretas, demandas o problemáticas ha creado un cierto estilo de intervención que podríamos denominar *activista* que se caracteriza por la intensidad presencial y la poca concreción formal de su programación previa o planificación.

Con esta opinión no pretendemos mantener situar la acción cultural como una forma de intervenir que no valora la programación ni el proyecto, sino que se encuentra en el cruce de dos dinámicas diferentes:

La necesidad de respuesta puntual debido a sus propias características de inmediatez de la actividad

La preocupación de todos sus actores por conseguir un nivel de programación, diseño y planificación que permita trabajar con una cierta perspectiva.

En esta situación los agentes culturales expresan su aspiración de encontrar unos referentes que permitan construir una metodología de elaboración de proyectos en la intervención cultural. Muchas veces con la pretensión, un tanto mágica, de encontrar unos elementos técnicos externos que solucionen las dificultades de concreción y formalización de las opciones de un grupo o una organización. Dicho de otra manera disponer de unas “recetas” que solucionen todos los problemas de gestión y resuelva los problemas técnicos y las dificultades de concreción que representa un proyecto, a corto y medio plazo, de una organización cultural.

Después de unos años de experiencia en gestión cultural consideramos necesario una reflexión sobre algunas de las imprecisiones que existen con relación a sus especificidades y sus formas de intervención. Y, en este marco, reflexionar sobre si es posible establecer una metodología propia sobre la elaboración de proyectos en este campo.

En esta primera aproximación presentamos las siguientes consideraciones:

a) La amplitud de los campos de acción de la gestión cultural, las características de sus destinatarios, las realidades territoriales de su entorno, las tipologías de las organizaciones que intervienen, etc. no nos permiten

plantear una metodología propia y general para todas las posibilidades de diseño y programación del sector cultural (por ejemplo las diferencias entre los diferentes ámbitos de la cultura: artes escénicas, patrimonio, artes visuales, etc.)

b) En el diseño de proyectos de gestión cultural intervienen unas variables que pueden influir notablemente su orientación. Por ejemplo las características individuales y grupales de los promotores tendrán un peso específico en la forma de diseñar un proyecto. No podemos olvidar que este tipo de intervención está condicionado por un factor de "personalidad", entendido como conjunto de elementos personales que influyen positiva y negativamente en el marco de la intervención. La variable de los recursos humanos de un proyecto, en sus diferentes niveles, es fundamental para precisar los objetivos y las intencionalidades, pero también para establecer una forma de elaboración y diseño de proyectos. La procedencia pluridisciplinar de los equipos humanos en el sector cultural, también influye en esta dificultad de encontrar referentes metodológicos comunes.

c) Otro elemento fundamental se puede observar en las características de la organización gestora o impulsora del proyecto. Desde su forma jurídica, sus antecedentes, su composición o finalidades sociales. La estructura organizativa condicionará y posibilitará los elementos que puedan configurar una metodología y una forma de concretar sus acciones.² Diferentes organizaciones pueden pretender unas mismas finalidades u objetivos, pero la forma de concretar, justificar y formalizar el proyecto estará condicionada por sus especificidades que adquieren condición de variable a tener en cuenta. El sector cultural se caracteriza por la heterogeneidad de sus organizaciones como de sus estructuras las cuales presentan una gran dificultad de encontrar referentes comunes en la forma de formalizar la acción y la toma de decisiones.

En este sentido nos hemos de plantear una primera cuestión:

1.1. ¿Existe una metodología propia de elaboración de proyectos culturales?

No podemos afirmar que exista una metodología propia aplicable a nivel general a todos los campos y posibilidades de la gestión cultural. Hemos de tener en cuenta las múltiples variables que influyen en una forma de plantear los proyectos. El profesional ha de adquirir una capacidad de elaboración de proyectos que le permita definir sus opciones individuales de acuerdo con el encargo profesional que recibe, pero también ha de aportar esta perspectiva a la confección de una forma propia en la organización en la que trabaje.

Las posibilidades de considerar una metodología de elaboración de proyectos culturales no la podemos establecer desde un posicionamiento conceptual o teórico, porque no conocemos suficientes elementos para afirmar la existencia de un método propio adaptable al abanico y diversidad del mundo cultural.

1.3.1.1.1.1.1.1.1. _____

² A nivel de ejemplo podemos afirmar que la elaboración de proyectos de gestión cultural será diferente si se realiza desde la administración pública (comunidades autónomas, diputaciones, ayuntamientos, etc.), desde el asociacionismo sin ánimo de lucro, o desde el sector privado.

Como formadores podemos transmitir reflexiones, experiencias, ejemplos y técnicas, pero nunca con la pretensión de creernos con el dominio de una metodología propia en este campo.

A pesar de estas afirmaciones, cada profesional va estableciendo un conjunto de elementos y conceptos de acuerdo con sus valores y lógica personal. En este sentido hemos observado como se puede construir una metodología personal a partir de la confluencia entre integración de unas técnicas o instrumentos y las características personales (experiencia, habilidades, etc.).

También se puede aplicar en este mismo sentido las opciones de los equipos de trabajo, o el establecimiento de unas pautas propias en una organización como elemento de unificación e identificación. En estas situaciones el método de elaboración de proyectos se sitúa como una exigencia de la organización o equipo de trabajo interno.

Por otro lado ciertas organizaciones estatales e internacionales requieren la presentación de proyectos en el marco de una metodología que proponen los convocantes (AECI, CE, etc.). En este caso existe un método de trabajo pero supeditado a la exigencia organizativa más que a una metodología general basada en conceptos teóricos.

1.2. Condicionantes de la elaboración de proyectos culturales

En la elaboración de proyectos es necesario adquirir una capacidad de presentación lógica de la opción, justificación y acción que se pretende llegar a cabo. Por esta razón se han realizado esfuerzos en sistematizar este proceso, pero en ningún momento encontramos los elementos que nos permitan afirmar la existencia de una metodología propia y general. Principalmente porque estará condicionada por los diferentes niveles que inciden notablemente en la forma que se diseñará un proyecto de acuerdo con el siguiente esquema:

1 . NIVEL PERSONAL – PROFESIONAL
Aportaciones individuales de las personas Características diferenciadas de los profesionales Aspectos creativos e ideológicos Capacidades de innovación Disciplinas de la formación básica
2 . NIVEL GRUPAL – EQUIPO
Criterios comunes de equipo Características del equipo: eq. pluridisciplinar, etc.. Forma de trabajo Estilos de dirección y liderazgo Experiencia en el campo etc.

3. NIVEL INSTITUCIONAL - ORGANIZACIÓN
Opciones de la organización en sus finalidades “Cultura organizativa”, valores y misión Metodologías propias de elaboración de proyectos que la identifiquen Imagen corporativa Etc.
4 . NIVEL FORMAL - LEGAL
Adecuación a las formas jurídicas Requisitos de las normas administrativas Requerimientos del encargo Etc..

El análisis de estos niveles que inciden en los procedimientos y formas de elaborar proyectos nos evidencia la dificultad de establecer una metodología específica y general para la elaboración y diseño de proyectos o programas en la gestión cultural. Los profesionales, equipos y organizaciones han de construir sus propias formas de acción y decidir aquellas opciones metodológicas más significativas para el contenido o la imagen de su institución.

A través de un proyecto podemos realizar una “lectura” más profunda de sus profesionales o de la organización que lo promueve. Hemos de defender un amplio nivel de libertad y, sobretodo, de creatividad e innovación, que están íntimamente unidos a las finalidades de la cultura, y a las necesidades sociales a las que quiere responder, como del sentido profundo de proyecto

A pesar de estas opiniones hemos de manifestar que en la actualidad disponemos de experiencias, materiales, ejemplos y elementos técnicos que nos pueden servir para la elaboración de proyectos. Consideramos conveniente presentar diferentes formas o líneas argumentales de elaboración que permitan a cada uno a construir su propia forma original de diseñar sus proyectos. Pero rehuendo de la pretensión intelectual de construir un método.

2. ELABORAR UN PROYECTO CULTURAL

La idea de proyecto está presente en diferentes niveles de la vida social actual. La palabra proyecto, incorporada del urbanismo y la industria, se utiliza en diferentes sentidos u orientaciones. Su incorporación en el campo social, educativo y cultural, responde a la necesidad de precisión de los procesos de intervención social. Adquiere más importancia con la configuración de nuevas profesiones específicas, la emergencia de organizaciones sociales, la evolución del estado del bienestar y el aumento de las relaciones internacionales. Pero, sobretodo en la búsqueda de la eficacia y la eficiencia del trabajo profesional en la gestión de políticas sociales y culturales públicas.

2.1. Sentido de la acción de proyectar:

Voluntad de concreción de la intervención o intercambio por parte de quien la ejecuta
Delimitación de acción dentro del conjunto de la intervención en general
Definición de las opciones y voluntades de una organización
Anticipación a los hechos por la vía del diseño del proyecto
Voluntad de visibilidad de una acción concreta y de presentación formal
Principio de eficacia por la capacidad de seguimiento, control y evaluación
Posibilidad de autonomía por la ejecución de un proyecto establecido previamente

Estas implicaciones responden a la necesidad de evolución del sector de la cultura, su justificación social, y el desarrollo de equipos profesionales.

2.2. Perspectivas del proyecto³ cultural

La elaboración del proyecto es un proceso de reflexión por el cual se concreta con detalle las intencionalidades de una intervención. (en el proyecto encontramos una buena relación entre teoría y práctica)

El proyecto demuestra una capacidad de previsión y anticipación a una situación estudiada, diagnosticada o analizada. (es una forma de anticiparse a uno mismo, si hay proyecto hay posibilidad)

El proyecto es un resultado formalizado que permite conocer y presentar las opciones de intervención (un instrumento para la negociación, participación y la gestión)

El proyecto es una herramienta de gestión que permite organizar la ejecución y realizar un proceso de evaluación completo. (una nueva visión de la gestión y la dirección)

El proyecto es un instrumento de trabajo en equipo que permite disponer de una información detallada de la acción común de todos sus miembros (una herramienta para compartir un fin con autonomía)

1.3.1.1.1.1.1.1. _____

³ Utilizamos el concepto proyecto como el resultado de la elaboración de una intervención. Preferimos esta denominación por el sentido de diseño de la acción y, sobretodo, en el proceso de creación y formalización. El resultado de la acción de proyectar puede ser un plan, programa, acción, etc. de acuerdo con las denominaciones al uso en un entorno determinado o el alcance de su contenido.

El proyecto es una forma de exteriorización de unas ideas, voluntades e interpretaciones de una situación determinada (un sistema explícito de presentar los valores de una organización)

El proyecto tiene una dimensión temporal; es el diseño en el presente de una posible acción en un futuro próximo (por el propio hecho de plantearlo se convierte en un fin a conseguir, y en una exigencia)

En ese sentido el proyecto puede adquirir diferentes dimensiones intelectuales de acuerdo con las características de la organización y sus equipos humanos. A partir de la elaboración de criterios sobre diseños de proyectos, una organización perfila el estilo u orientación que le pretende dar para ello, es decir, establece unos criterios del sentido que tendrá para el equipo humano el proyecto.

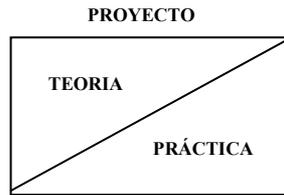
Ortega y Gasset afirmaba que el proyecto *es lo que hay que hacer*, es decir, aquello que alguien se plantea como realizable y factible, y que por el propio hecho de plantearse se convierte en un fin, en un objetivo a conseguir, y en una cierta exigencia de poner todos los elementos para conseguirlo.

En otro sentido Heidegger habla de que el proyecto se convierte en una forma de anticipación a uno mismo, es decir, el proyecto siempre es anterior a la posibilidad misma, y sólo en la medida en que hay proyecto hay posibilidad. Desde esta reflexión entendemos que el proyecto es una forma de ir construyendo el referente conceptual de la posibilidad y, sobretodo, es el gusto por la anticipación, por la innovación y, sobretodo, por el trabajo previo a la ejecución en sí mismo.

Podíamos ver en ese sentido el proyecto como un lugar de una cierta recreación intelectual que permite, de alguna manera, construir un referente que será importante en el momento de llevarlo a cabo. Esta es una reflexión interesante en el campo de la cultura, donde se acostumbran a elaborar muchos proyectos que no son realizables, pero que tienen su valor intelectual por el proceso en el que se están llevando a cabo.

En la línea de lo que decíamos anteriormente para Sartre el proyecto es un lugar de reflexión filosófica. De esta manera el proyecto se entiende como algo abierto que nunca se acaba de construir del todo porque dejaría de serlo. Es interesante esta aportación para el mundo de la gestión, donde entendemos el proyecto como un diseño de una acción a realizar en un futuro, pero también somos conscientes que constantemente habrá de revisarla para adecuarse al entorno.

Otros autores hablan del dinamismo entre la acción y la reflexión como elemento de actualización permanente del proyecto. Son importantes estas apreciaciones en el campo de la cultura ya que podemos diseñar un proyecto pero la realidad nos dirá de alguna manera que lo hemos de reorientar constantemente porque no es predecible todo lo que puede pasar en fenómenos culturales.



Esquema 1

Desde un punto de vista de la evaluación de proyectos se habla siempre de los efectos no previstos, muchas veces más importantes que los previstos, y podemos observar como se requiere un equipo humano que constantemente está adecuando el proyecto y tomando decisiones. En esta línea se sitúan los modelos más modernos de gestión y planificación estratégica en el que lo más importante es la calidad del resultado y no la adecuación de la acción a lo que está previamente diseñado, critica que Mintzberg hace en la actualidad al excesivo tecnocraticismo de la planificación estratégica que no permite la adecuación al entorno. La realidad no es el proyecto sino su adecuación al contexto donde se desenvuelve, y por tanto su planificación ha de permitir una adaptabilidad constante.

La evolución de las estructuras organizativas y la demandas que desde diferentes instancias se realiza a la cultura reclama un nivel técnico más amplio de los profesionales y las organizaciones sociales. El proyecto, como concreción de unas opciones, se ha convertido en un elemento imprescindible en el trámite administrativo, la negociación y la comunicación social.

2.3. Funciones del proyecto

En la realidad de las organizaciones culturales el proyecto se ha convertido en un elemento imprescindible que adquiere diferentes utilidades y funciones:

- El proyecto como forma de organización y gestión interna de las organizaciones
- El proyecto es un instrumento necesario para las relaciones institucionales
- La aplicación y el desarrollo de una política requieren unas unidades de acción e intervención que se concretan en proyectos.
- La cogestión entre diferentes agentes requiere una formalización de la acción en común que se soporta basándose en proyectos formalizados.
- La cooperación internacional no puede funcionar sin una estructura de proyectos
- La metodología del trabajo en red requiere el proyecto como contenido al enlace y la interactividad
- No podemos olvidar la importancia del proyecto en el trabajo creativo y la producción artística

3. PROYECTOS DE COOPERACIÓN CULTURAL

Cuando una persona decide compartir con otros una actividad, una vocación, o un proyecto concreto se desarrollan unos procesos de socialización e intercambio muy importantes. Formar parte de una opción colectiva es un paso que generalmente realizamos en espacios de proximidad y este es un valor de lo local. Es necesario el contacto y un conjunto de vivencias de pertenencia para sentirse en el marco de unas interacciones conjuntas de una organización o asociación.

Estos procesos han sido importantes en la construcción de conceptos de comunidad e identidad, y aportan un conjunto de elementos para desarrollar y conseguir una ciudadanía democrática.

Nadie puede negar que la forma en que estos procesos se realiza en la actualidad no tiene nada que ver con la tradición cultural y la metodología de trabajo de las administraciones culturales en nuestros países. Con el respeto a estos procesos hemos de reflexionar sobre las realidades actuales y encontrar caminos críticos para su lectura. Así como buscar las formas de evolución de nuestro tejido asociativo en el marco de una sociedad compleja.

Es bien conocida la reflexión recurrente sobre los cambios en nuestra sociedad. A pesar que en muchas de nuestras actividades y cotidianidad todo sigue igual algo esta pasando en estructuras más amplias y que afectan a la convivencia ciudadana. Algunas estructuras de socialización, preferentemente entre los jóvenes, están evolucionando y transformándose profundamente. También es verdad que se puede sobrevivir a esta situación solamente ignorando estos procesos o evitando plantearse objetivos en estos nuevos contextos.

El problema no está en sobrevivir, ante estos nuevos escenarios, ya que uno puede evitar parte de sus repercusiones, sino en el coste a corto o medio plazo de la desconexión con un conjunto de nuevas situaciones que la era de la información nos plantea.

Por un lado las repercusiones en nuestras organizaciones de no entrar en estos nuevos escenarios. Las repercusiones negativas y defensivas en los valores que evitan este intercambio. Y en las repercusiones individuales de las personas que componen la organización.

En este contexto de reflexión, entre las particularidades de nuestros antecedentes y la necesaria adecuación a una nueva sociedad, nos encontramos inmersos en un mar de posibilidades, dudas, y sobretodo, incertidumbres. Donde los procesos de globalización aceleran unos procesos de interdependencia entre diferentes realidades como nunca se había dado en nuestro planeta.

Se ha hablado con mucha intensidad sobre que estos cambios tienen una de sus expresiones en las posibilidades de Internet y las nuevas tecnologías de la información. Pero se ha reflexionado poco sobre las nuevas habilidades de un trabajo con mucha más proyección internacional y global. Poco sirve situar tu proyecto en Internet sino existe una vocación y capacidad de orientar tu acción

en una perspectiva más amplia. Tanto desde una orientación de estar presente en lo global, como en la aceptación que esta relación e información van a obligarte a cambiar tu estructura, tus valores y tu forma de actuar. La cooperación y el intercambio obligan a navegar desde nuestras identidades a la búsqueda de nuevos enfoques o contextos, atravesando mares profundos de nuevas formas, y a cuestionarnos nuestros propios valores con relación a otros. Una voluntad de trabajar en cooperación implica aceptar el reto de confrontación de tu proyecto con otras informaciones más amplias del contexto local.

En este sentido los que procedemos del campo cultural hemos visto como nuestras propias realidades se encontraban en serias dificultades cuando se planteaban un espacio de actuación en un contexto más global. Los gestores culturales, del ámbito asociativo, público o empresarial, están percibiendo como es necesario un cambio, bastante profundo, de mentalidad con relación a los conceptos de cooperación cultural y la necesidad de una nueva habilidad o competencia técnica alrededor del trabajo en diferentes contextos. En este sentido pretendemos reflexionar sobre esta nueva dimensión de los responsables de las organizaciones culturales ante la metodología del trabajo en red y la necesidad de proyectos de cooperación cultural internacional

3.1. Una nueva competencia organizativa: el trabajo en red

Consideramos que el trabajo en red adquiere, en estos momentos, una dimensión imprescindible para el desarrollo de las organizaciones sociales y culturales. Y ha de profundizarse más en los aspectos más conceptuales, teóricos e ideológicos de esta perspectiva. En esta línea nos alejamos de considerar el trabajo en red únicamente como un elemento tecnológico del funcionamiento formal de una organización. No tiene sentido si solo se juega a la técnica sin un cambio profundo de las concepciones, valores y finalidades de la propia organización. La opción de trabajo en red es la aceptación a la apertura de la organización a lo global desde las propias opciones e identidades. Es abrir las puertas al intercambio, la información y a más conocimiento compartido. Y en este proceso los propios fundamentos de la organización han de entrar en crisis, se han de poner en duda cuando se ponen en contacto con otras realidades y saberes.

En este sentido la metodología del trabajo en red nos abre a nuevos escenarios que van a potenciar el futuro de la organización y a encontrar nuevas formas de regulación. El trabajo en red es una respuesta a los procesos de mundialización y permite participar en lo que hemos denominado "globalización ascendente", es decir en la aportación desde local a las esferas de lo internacional.

Las organizaciones, ante este nuevo contexto, se encuentran en la encrucijada de una nueva mentalidad de trabajo. Donde los esquemas más clásicos del asociacionismo tradicional y de las formas tecnocráticas de la gestión cultural se han de confrontar con nuevas formas de intercambio y participación. Y en este proceso, las estructuras formales, el ejercicio de poder y el trabajo colectivo ha de encontrar nuevas formas y sistemas de estructurarse. Una nueva "cultura organizativa" esta aquí para quedarse, excepto que uno decida quedar al margen de todo y asumir el precio de esta aparente tranquilidad.

3.2. ¿Que nos aporta el trabajo en red a una organización cultural?

Las redes son estructuras emergentes que se configuran a partir de las iniciativas de individuos, pequeños grupos o asociaciones que tienen intereses comunes o pueden compartir algunos valores.

Su función principal es incrementar el flujo de información y comunicación alrededor de ideas y experiencias

Las redes fomentan la movilidad de las personas y grupos para un conocimiento mutuo y apoyar sus propios proyectos, realidades profesionales, el desarrollo educativo e incrementar las posibilidades.

A partir de este contacto entre organizaciones, con objetivos compartidos, las redes, evolucionan hacia estructuras más complejas y evolucionadas que pueden concretarse en organizaciones formalmente legalizadas. A pesar de esto las redes buscan un principio de ligereza en su funcionamiento y evitan estructuras pesadas que puedan generar un exceso de burocracia y centralismo.

La mayoría de redes, en el campo asociativo y cultural, se constituyen a partir de estructuras democráticas el máximo de horizontales, evitando un exceso de jerarquización. Su composición la forman diferentes partes que han decidido colaborar libremente sin una dirección central.

Entre sus posibilidades las redes pueden convertirse en agentes sociales colaboradores necesarios para el debate de una política determinada. Su acción puede aportar referentes conceptuales e intelectuales para resolver algunos problemas e incidir en la toma de decisiones. También puede actuar como grupos de presión en algunos casos. Por esta razón la gestión de las redes se aproxima más al concepto de política (en un sentido amplio) que al concepto de administración clásica.

Por su ubicuidad las redes tienen una gran utilidad en el funcionamiento de las sociedades complejas. De la misma manera se ha experimentado sobre su eficacia en situaciones concretas ya que permiten una gran variedad de actividades y funciones relacionadas con la gestión de recursos, comunicación y proyectos de cooperación

En un mundo interdependiente, donde emergen nuevos contextos y nuevas realidades geopolíticas, las redes tienen un gran valor de contribución a las nuevas cohesiones territoriales. Reforzando los valores de la comunicación intercultural a partir de su conocimiento mutuo y aportando elementos para la lucha contra el racismo y la xenofobia

3.3. La cooperación cultural, las redes y los proyectos

Por todas estas razones hemos de plantearnos una nueva mentalidad en la gestión de las organizaciones culturales. Asumiendo el riesgo de cambiar nuestros funcionamientos internos para entrar en esta nueva era de interdependencia, abriendo nuestras prácticas a otras realidades y jugando en un contexto de interconexión. La participación en redes internacionales han de convertirse en una herramienta de incorporación de nuestra experiencia en contextos más amplios. De esta manera introduciremos los antídotos necesarios al estancamiento, a la endogamia y la anómia.

En este marco de reflexión la gestión por proyectos es imprescindible. No podemos entender el intercambio, la pertenencia a redes, el trabajo internacional sin un elemento metodológico que nos permita la circulación por estos contextos diferentes.

La necesidad de proyectos en el campo de la cooperación cultural internacional nos ha de permitir disponer de mecanismos para intervenir en los procesos de globalización y evidenciar el gran patrimonio de la humanidad, como nos recuerda Unesco, nuestra diversidad creativa.

SEGUNDA PARTE: ELABORACIÓN DEL PROYECTO

4. ETAPAS DEL DISEÑO Y LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO

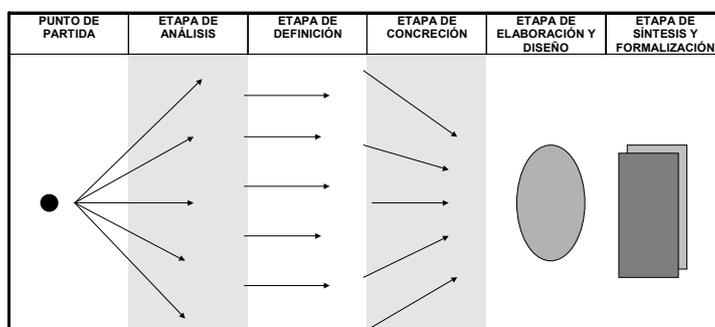
En el diseño de un proyecto hemos de diferenciar dos tipos de ciclos. Por un lado las etapas del proceso de elaboración de un proyecto y por otro lado el ciclo de gestión de un proyecto. En este capítulo vamos a presentar estos dos desarrollos con la intención de ordenar el sistema de formalización de las opciones a proponer.

4.1. Etapas de la elaboración de un proyecto.

El proceso de elaboración de un proyecto comporta unos pasos e itinerarios que requieren una actitud y un proceso intelectual diferente. En cada una de estas etapas el equipo redactor trabaja sobre niveles de reflexión, creatividad y definición distintos que han de permitir un proceso conducente a la producción final de la propuesta que se incluye en el proyecto.

En la dinámica de elaboración, la persona que lidera el proceso o el propio equipo, han de ser conscientes del nivel de aportación que reclama cada etapa. Los medios y sistemas de trabajo serán diferentes en cada momento del proceso metodológico. Esta diferencia se ha de reflejar en la dinámica de trabajo y en la predisposición de todos en el nivel de reflexión sobre el proyecto.

ETAPAS DEL PROYECTO



Esquema 2

4.1.1. El punto de origen del proceso de elaboración de un proyecto

Definir el origen o el elemento desencadenante del proceso de elaboración de un proyecto permite situar a todos los participantes en el contexto general de la elaboración. En esta etapa se estudian los condicionantes que pueden influir en el proceso y las expectativas que se han generado a partir de diferentes inputs. Este aspecto lo vamos a desarrollar más en el capítulo 5 de este cuaderno.

4.1.2. Etapa de análisis de todos los elementos del proyecto

Una vez definido el origen la elaboración del proyecto entra en una etapa amplia que se caracteriza por una apertura de perspectiva en relación con las posibles informaciones que pueden ayudar en el proceso de formalización. En este momento es importante una buena organización, valorando el coste de una excesiva dispersión pero a la vez una actitud de curiosidad intelectual por una amplio nivel de informaciones y conocimientos.

Podemos destacar:

- Análisis de datos del contexto
- Búsqueda de documentación
- Aportaciones teóricas
- Información sobre otras experiencias
- Buenas prácticas en el ámbito del proyecto
- Contactos con otros profesionales u organizaciones
- Asesoramientos
- Diagnósticos, estudios e investigaciones en el campo
- Etc.

El conjunto de las aportaciones recibidas se han de seleccionar y clasificar para su posterior uso durante las otras etapas del proyecto. Las informaciones recibidas pueden tener una utilidad más allá del propio proyecto, y a veces aportan nuevas ideas para otros proyectos. Al final de esta etapa disponemos de un nivel de información y conocimiento mínimo para abordar el proyecto. En algunos casos, cuando se trata de grupos con experiencia y muy especializados, la información de esta etapa ya se dispone fruto de la dinámica cotidiana y no requiere el mismo trabajo que en proyectos más innovadores.

4.1.3. Etapa de definición

A partir de la información disponible se entra en una etapa de definición donde se dibuja el esquema básico del proyecto. Las primeras decisiones requieren tomar opción por una de las que han emergido en el periodo de análisis. Al final de esta etapa se dispone del contenido general del proyecto, se han definido sus objetivos generales y las hipótesis básicas, así como un primer esquema de los efectos deseados.

4.1.4. Etapa de concreción

Sobre el objetivo general del proyecto se construye el guión de su diseño y las líneas argumentales que han de conducir al producto final. Es una etapa donde el principio de realidad y el estudio de viabilidad han de estar presentes para no perder de vista la presentación de un proyecto operativo. En el trabajo en equipo se definen las líneas generales de trabajo, se distribuye las responsabilidades y se plantea el estilo o personalidad de nuestro diseño. También han de estudiarse las correlaciones entre las diferentes partes del proyecto (por ejemplo entre objetivos y presupuesto, etc).

4.1.5. Elaboración, redacción y diseño del proyecto

A partir de las primeras decisiones nos encontramos en el núcleo del proceso en la definición final del proyecto. Esta etapa se caracteriza por su doble perspectiva; por un lado los aspectos creativos e intelectuales de presentación de las propuestas y por otro la expresión de estas ideas en clave de comprensión de los destinatarios. Se busca una coherencia entre las partes y de vuelve a plantear los aspectos de viabilidad de sus propuestas. También evidencia los puntos fuertes y débiles de las argumentaciones, así como sus dificultades y retos que plantea. Al final disponemos del documento del proyecto en todos sus aspectos y contenidos.

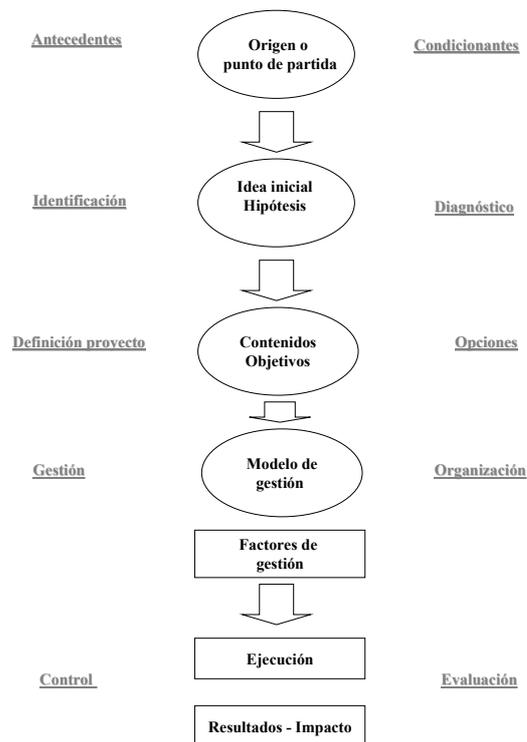
4.1.6. Formalización y visualización

Finalmente el proyecto diseña la forma con la que se quiere presentar a partir de diferentes estrategias de carácter comunicativo como de los elementos fundamentales a resaltar. En esta etapa también se han de valorar las partes del proyecto que se presentan a diferentes instancias y las argumentaciones de defensa de sus contenidos. Por otra parte también se han de incorporar todos los elementos comunicativos a nivel de presentación gráfica, multimedia, defensa oral, etc.

4.2. Ciclo de gestión de un proyecto

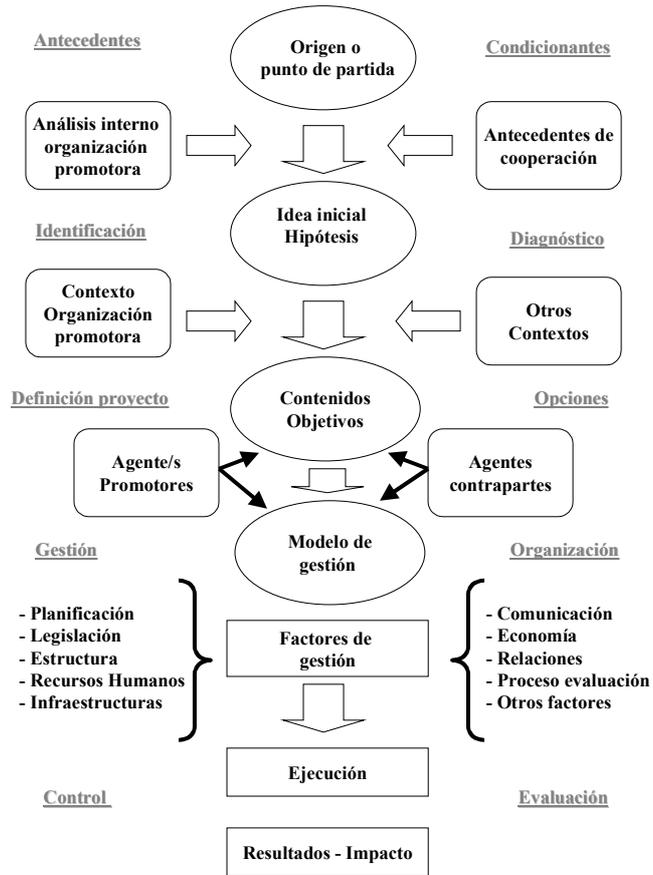
La presentación de un proyecto ha de incorporar un ciclo de gestión, el cual a la vez nos permite disponer de un guión para la elaboración de los contenidos de un proyecto.

A continuación presentamos unos esquemas del ciclo de elaboración y gestión de un proyecto que van a servir de marco general para presentar cada uno de sus elementos en los próximos capítulos de este cuaderno.



En este esquema dibujamos el ciclo básico de gestión de un proyecto desde el plano del proceso de elaboración y diseño que es el objetivo principal de esta publicación. Por otro lado podríamos diferenciar este ciclo del proceso de gestión e implementación de un proyecto.

A continuación presentamos un esquema más amplio que contempla todos los elementos que vamos a desarrollar en los próximos capítulos. Este enfoque se orienta a la gestión de un proyecto de cooperación por lo cual el núcleo central del proyecto se encuentra entre dos dinámicas



5. ORIGEN O PUNTO DE PARTIDA DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN

Uno de los factores que influyen más en los procesos de elaboración de proyectos en el sector cultural, y que muchas veces no damos importancia, es la identificación de su origen. Entendemos por punto de partida aquellas condiciones desencadenantes o influyentes que pueden afectar el inicio de la elaboración y han de tenerse en cuenta para valorar sus efectos.

Al elaborar un proyecto no podemos aplicar una metodología o preparar un proceso sin estudiar con detalle el conjunto de situaciones que han motivado, influenciado, y a veces inspirado, el diseño de una intervención determinada.

La identificación del punto de partida representa un nivel de observación y sensibilidad que permita realizar una propuesta adaptable a la realidad donde se ha de inscribir.

La reflexión sobre el origen y el punto de partida del proyecto nos permite un primer nivel de conocimiento sobre las situaciones que pueden condicionar (positivamente o negativamente) nuestro diseño.

El análisis de los elementos recopilados en el gráfico siguiente, nos proporcionan una información que ha de integrarse en el proceso de elaboración. Podemos afirmar que un mismo contenido de proyecto tiene un proceso de elaboración y diseño diferentes de acuerdo con las características de este punto cero y sus antecedentes.

Aunque no es habitual esta reflexión nos parece importante incluirla para la consideración del redactor de un proyecto. En la práctica profesional estos elementos condicionan mucho el diseño de un proyecto.

A nivel orientativo podemos reflexionar sobre algunos de los siguientes extremos que pueden ser el origen de un proyecto:

1. CONDICIONANTES E INFLUENCIAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL AGENTE PROMOTOR / REDACTOR DEL PROYECTO	
1.1. Proyectos que desarrollan una política establecida por un organismo local, estatal, continental o internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente esta contemplada en una normativa, convocatoria con unas orientaciones mínimas. • Se refiere a una temática específica más o menos general. • Presenta unos requisitos administrativos y legales mínimos a cumplir. • Se dispone de libertad de propuesta dentro de los cauces generales temáticos • Control externo del proyecto a partir de las condiciones de la convocatoria
1.2. Proyectos que surgen del encargo profesional individual o institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente el contenido del proyecto está definido por la organización promotora • Existe una relación de profesional - cliente • Condiciones previamente establecidas • Nivel de libertad y creatividad dentro del encargo ha de satisfacer las expectativas del promotor
1.3. Proyectos que desarrollan una iniciativa individual, grupal o institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de libertad y creatividad muy alto. Permite trabajar con muchas posibilidades de innovación en el diseño • Acostumbra a tener un significado especial para las personas u organizaciones que lo crean • Generalmente se elabora el proyecto sin tener en cuenta su viabilidad o financiamiento • Puede correr un alto nivel de riesgo
1.4. Proyectos que responden a una demanda expresada o a una problemática diagnosticada	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto respuesta a la percepción o diagnóstico de una demanda, necesidad o problemática • Requiere un estudio contextual importante • Se diferencia si aporta respuestas clásicas o presenta nuevas formas de afrontar las situaciones • Proyecto que busca soluciones claras y explícitas • Está condicionado por el nivel de aceptación e interpretaciones de la problemática por la institución promotora o convocante
1.5. Proyectos que responden al desarrollo o crecimiento de la propia organización	<ul style="list-style-type: none"> • Parecida al 1.3. pero que incorpora la necesidad de nuevos campos y actuaciones para el desarrollo futuro de la organización. • Puede orientarse hacia la expansión: territorial, temática o cuantitativa de la realidad de la organización • También puede ser un ejercicio de investigación de nuevos campos, espacios, "mercado" y en una cierta orientación prospectiva
1.6. Proyectos que responden al desarrollo de una voluntad asociativa	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos participados fruto de los procesos de orientación de una asociación con la participación de todos sus miembros. • Muchas veces responden a prepararse para nuevas situaciones • Han de ser muy consensuados y requieren procesos

	<p>de elaboración muy largos y contrastados (comisiones)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen ciertas resistencias al cambio y a la innovación por el propio efecto de la vida asociativa y los proceso de toma de decisiones
1.7. Proyectos iniciativa emprendedora de desarrollo de nuevos campos	<ul style="list-style-type: none"> • Puede asimilarse al 1.3 o 1.4. pero presenta algunas diferencias significativas. • Se puede plantear desde la voluntad de un proyecto que no tiene antecedentes tanto en el tema como en el equipo de trabajo • Por ejemplo se pueden incluir los proyectos realizados en el fomento de grupos emprendedores para la implementación de nuevas organizaciones, empresas o servicios • También es una forma de trabajo con una libertad de estudio de prospectiva y de obertura a nuevas realidades.

2. CONDICIONANTES A LOS PROYECTOS RESULTADO DEL DESARROLLO PARTICIPATIVO	
2.1. Proyectos que surgen de las iniciativas de los agentes participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos que surgen de los participantes o usuarios de los servicios o de la actividad de las organizaciones. • Se puede relaciona con el punto 1.4. pero adquieren unas características específicas por buscar una participación no estructurada por no existir organización formal establecida
2.2. Proyectos que canalizan de demandas de diferentes colectivos territoriales	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos que responden a dinámicas ascendentes de carácter territorial donde la búsqueda de soluciones se orienta a un espacio concreto. • Proyectos que se integran en políticas socioculturales o dirigidas desde equipamientos polivalentes donde conviven diferentes grupos u organizaciones sociales. • Proyectos de integración de las diferentes partes y de una cierta interlocución entre la realidad territorial y los centros de decisión
2.3. Proyectos proceso de multiplicación y desarrollo organizativo local	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de participación social que conducen a la elaboración de planes y proyectos a nivel global en el ámbito local. • Planes estratégicos o planificaciones de desarrollo global • Fomento y expansión de experiencias significativas o experimentales en otros espacios del territorio

3. INFLUENCIAS DE LOS ANTECEDENTES CONTEXTUALES	
3.1. Antecedentes históricos significativos de su contexto territorial y geopolítico	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos que surgen a partir de la influencia, reconocimiento o prestigio de los antecedentes territoriales tanto a nivel positivo o negativo.

	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos con una gran carga o de continuidad o de cambio de acuerdo con la interpretación que se le quiera dar a escala real o simbólica a los antecedentes
3.2. Antecedentes institucionales del agente promotor	<ul style="list-style-type: none"> • Influencia de los antecedentes institucionales en la elaboración, diseño y aprobación de un proyecto. Los antecedentes pueden ser un punto fuerte o débil de acuerdo con la realidad. • Tanto en una como en la otra situación el punto de origen se ve enormemente influenciado por estos antecedentes
3.3. Antecedentes personales y grupales de los promotores	<ul style="list-style-type: none"> • Parecido al punto anterior pero orientado al aspecto personal humano de los redactores del proyecto. • En este aspecto se trata de analizar las posibilidades y límites del factor humano. • Tiene su significación cuando se puedan aprovechar las características individuales o incorporar personas específicas de acuerdo con las características del proyecto
3.4. Experiencias similares anteriores	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis del nivel de experimentalidad del proyecto. • Estudio de experiencias anteriores que puedan orientar en proyectos y aprovechar sus enseñanzas
3.5. Nivel de innovación en su marco territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del posible impacto del proyecto en su contexto social, político y cultural. • El nivel de innovación o ruptura puede ser un elemento positivo o negativo pero ha de reflexionarse sobre su función en el conjunto de los antecedentes de su entorno
3.6. Estados de opinión en relación con la temática del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • No podemos olvidar el efecto de los estados de opinión social en el proceso de un proyecto. • En este sentido hemos de analizar el grado de sensibilidad de los medios o la necesidad de incidir en la creación de estados de opinión favorables. • La oportunidad de un proyecto puede medirse, muchas veces, por el estado de opinión reinante.

La identificación del origen del proyecto ¿Qué condiciones e influencias nos evidencia?

Valores predominantes en los factores desencadenantes del proceso de elaboración del proyecto

¿Existe un estado de opinión claro y explícito entre todos los participantes del tipo de origen del proyecto?

6. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN/ES PROMOTORA/AS. ⁴

El proyecto, cuando pretende adaptarse a una realidad factible, no se puede construir o diseñar al margen de la realidad de la organización que va asumir su desarrollo. Se trata del clásico proceso de detectar los límites y posibilidades que han de conocerse para ponderar los contenidos, objetivos y prioridades de nuestra acción. Si el proyecto se ha de llevar a cabo es necesario situar las potencialidades reales y los cambios o adaptaciones que hemos de procurar para poder realizarlo.

En primer lugar estudiamos la organización o institución que asume el papel de promotor principal y redactor del proyecto inicial. Esta decisión puede ser innecesaria cuando trabajamos explícitamente en la entidad promotora. En los casos del inicio de un proyecto nuevo a partir de diferentes iniciativas o promotores podemos estudiar la organización más idónea de acuerdo con la finalidad y las perspectivas de futuro del proyecto. Otras veces podemos considerar la conveniencia de constituir un nuevo organismo o forma jurídica a partir de la participación de diferentes entidades, de los propios promotores u otras personas físicas.

Esta reflexión se concretará en el apartado del esquema de trabajo, cuando se define esta decisión en clave de gestión.

Este proceso lo podemos realizar a partir del siguiente guión:

6.1. Identificación de la organización /es que van a asumir el rol de promotor principal

Decidir la organización o institución que liderará el proyecto como promotor del mismo dentro de las posibilidades existentes. Cuando no exista una organización legalmente constituida es recomendable estudiar la conveniencia de crear una nueva o integrarse en una en funcionamiento. En la mayoría de los casos un proyecto nace en el seno de una organización, en este caso se trata de realizar un proceso de reflexión interna para diagnosticar la situación previa para afrontar el proyecto que se está diseñando. A este efecto se pueden utilizar diferentes metodologías al uso.

6.2. Trayectoria de la organización promotora

A los efectos de la presentación de un proyecto en el marco de una convocatoria, concurso, etc. el “currículum” de la organización se convierte en una tarjeta de presentación muy importante. No podemos olvidar que en algunas normativas reclaman un mínimo de experiencia o demostrar la

1.3.1.1.1.1.1.1.1. —————

⁴. Este apartado adquiere más importancia cuando el diseño del proyecto se realiza desde una organización en funcionamiento. Cuando se realiza desde una organización o grupo que se inicia también es necesario realizarlo desde la perspectiva del análisis del grupo emprendedor.

existencia en el sector en un periodo de unos años para evitar la creación de organizaciones para concursar.

Cuando un proyecto responde a un encargo profesional o requiere la búsqueda de patrocinio la memoria de la organización es una garantía significativa.

En este apartado podemos observar:

- Antigüedad y experiencia anterior
- Incidencia en su sector cultural de referencia
- Imagen, prestigio
- Tipo de actividad desarrollada
- Nivel de relaciones exteriores: continentales e internacionales
- Contactos con otras organizaciones del sector y pertenencia a redes y coordinaciones

6.3. Análisis de la estructura formal y funcionamiento interno de la organización

En el análisis interno típico se acostumbra a realizar una reflexión sobre la propia estructura para situar el nuevo proyecto en su organigrama, o prever los cambios que va a producir en el funcionamiento actual. En algunos casos un nuevo proyecto representa una nueva etapa de la organización o la consolidación de una estructura provisional. Este examen se ha de realizar teniendo en cuenta las especificidades de cada organización pero podríamos proponer:

- Forma jurídica de la organización
- Finalidad y objetivos. Organigrama. Toma de decisiones
- Comunicación interna
- Sistemas de planificación

6.4. Recursos disponibles

Como concreción del anterior análisis el diseño de un nuevo proyecto reclama el estudio de los recursos disponibles en este momento. Los datos de este proceso nos han de servir para predecir las nuevas necesidades e incorporar los tipos y costes necesarios para afrontar el cambio que va a provocar el proyecto. Existe una relación entre la rentabilidad de los recursos disponibles y el cálculo de los recursos que se han de incorporar en el nuevo proyecto.

- Recursos humanos
- Recursos económicos, financiación
- Recursos infraestructurales y técnicos
- Recursos telemáticos y comunicativos

6.5. Conclusiones del análisis interno de la organización promotora.

Terminamos este análisis con un diagnóstico preciso sobre los aspectos positivos-negativos, fortalezas-debilidades, etc.. para el desarrollo del proyecto de cooperación cultural que se propone.

- ¿Disponemos de una organización en condiciones para asumir el proyecto?
- ¿Hemos de constituir o legalizar una estructura organizativa nueva?
- ¿La Organización promotora tiene antecedentes en el campo?
- ¿Su estructura organizativa puede asumir el proyecto?
- ¿Que cambios ha de realizar para integrar el proyecto en sus finalidades?
- ¿La organización promotora dispone de relaciones, contactos, interlocuciones con el sector temático del proyecto?
- ¿Disponemos de recursos para asumir el proceso de diseño y promoción del proyecto?
- ¿La organización puede asumir el proyecto en el marco de sus recursos materiales disponibles?
- ¿Cuáles son las aportaciones del nuevo proyecto a la dinámica actual y futura de la organización?

7. ANTECEDENTES DE COOPERACIÓN INTERNOS Y EXTERNOS

Abordar un proyecto de cooperación requiere un proceso de reflexión que supera el típico análisis interno de gestión realizado en capítulo anterior. Cuando hablamos de cooperación es imprescindible disponer de iniciativas de otros agentes, capacidad de interlocución y niveles de relación con posibles contrapartes.

Por otro lado los proyectos de cooperación se inscriben como resultado de un proceso de conexiones y trabajo en red o, en el caso de instituciones específicas de cooperación y relaciones internacionales, como el resultado de antecedentes claros. Cuando proponemos un nuevo proyecto sin experiencia previa será necesario profundizar mucho más en estos aspectos.

Para realizar este análisis proponemos los siguientes aspectos:

7.1. Análisis de experiencias de cooperación en el contexto de referencia

La novedad de las acciones en el campo de la cooperación cultural internacional nos obliga a desarrollar una actividad de sensibilización en este campo. Por esta razón es necesario estudiar el paisaje de la cooperación cultural a nivel del entorno más próximo a los promotores como de los otros contextos de cooperación. El grado de consolidación de estas actividades representa un factor determinante para pre evaluar la dimensión del proyecto y su viabilidad futura. Se trata de realizar un análisis de situación del sector a escala interna y externa.

- Experiencias y proyectos similares pre-existentes: internos / externos
- Funcionamiento y situación actual
- Análisis de experiencias en el sector cultural en relación con los contenidos del proyecto

7.2. Identificación de organismos de cooperación relacionados con la temática.

Una forma de situarse en estos antecedentes de cooperación se puede realizar a partir de un conocimiento de las instancias que inciden en dinámicas de cooperación. Los cambios de los últimos años han evidenciado que esta función ya no es patrimonio del Estado y existe un gran número de instituciones que inciden directa o indirectamente en el fomento a la cooperación. Su identificación nos permite conocer las potencialidades, los canales de cooperación establecidos como posibles vías de financiación del proyecto. Estos organismos pueden ser Supraestatales, Estatales, Continentales, Locales, Organizaciones no gubernamentales, Fundaciones, etc.

7.3. Análisis de los recursos para la cooperación

En el mismo sentido del apartado anterior es imprescindible disponer de una información actualizada y amplia sobre los recursos disponibles. Esta información nos ha de permitir diagnosticar las tendencias y prioridades de las políticas que las instituciones de fomento a la cooperación y situar nuestro proyecto en estas perspectivas:

- Recursos económicos: subvenciones, convenios, ayudas, becas, créditos, etc.
- Recursos de relación e interlocución: asociaciones profesionales o artísticas, centros de documentación especializados, redes de intercambio, centros de formación
- Recursos materiales e infraestructurales: centros de encuentro, alojamiento, etc., centros de comunicación, centros difusores

7.4. Conclusiones y diagnóstico sobre los antecedentes de cooperación del proyecto.

Posibilidades y límites para el desarrollo del proyecto de cooperación cultural, con especial detalle del marco de relaciones institucionales y potencialidades de recursos disponibles.

¿La organización promotora tiene experiencia en el campo de la cooperación cultural?
¿Disponemos de contactos con experiencias similares a nuestra propuesta?
¿Disponemos de contactos de cooperación en el área geopolítica de referencia?
¿Disponemos de contactos de cooperación en el sector cultural de referencia?
¿Existen verdaderas contrapartes dispuestas a trabajar y compartir el proyecto de cooperación?
¿Tenemos información de todos los organismos relacionados con la cooperación y las regiones territoriales de referencia?
¿Hemos trabajado con ellas? ¿ ¿Nos identifican como una organización con capacidad?
¿Que posible financiación dispone el contenido y los objetivos del proyecto?
¿Disponemos de contactos y relaciones con redes de cooperación cultural, centros especializados o agencias de interlocución?
¿Que aportaciones materiales e infraestructuras podemos disponer para el lanzamiento del proyecto de cooperación cultural?

8. IDEA INICIAL - OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

La definición inicial del objetivo general, o idea básica, del proyecto permite al equipo redactor una primera percepción o imagen de que se trata lo que están trabajando. Estas primeras ideas ayudan al proceso de relación, y tanteo, con los contextos dónde se pretende inscribir y avanzar en el diseño de los contenidos y objetivos. También podemos utilizar como información, un tanto ordenada, de las ideas que estamos utilizando en este proceso inicial de valoración de sus posibilidades.

Muchas veces en esta primera fase se abandona el proceso o se irá configurando, y transformando, la idea inicial en un diálogo interactivo con los contextos de referencia.

De la idea inicial a la redacción de los contenidos y objetivos hay un itinerario creativo e intelectual que nos ha de ayudar en acertar nuestra opción de proyecto.

Es difícil proponer un guión general para este nivel de trabajo del proyecto, porque se ha de adaptar a cada realidad. A pesar de todo sugerimos los siguientes puntos

Esta idea inicial tiene un origen que hemos analizado estos elementos, y después de un proceso de reflexión, nos ha de permitir realizar lo que denominamos esquema general del anteproyecto que responde a unas conclusiones realizadas a partir de:

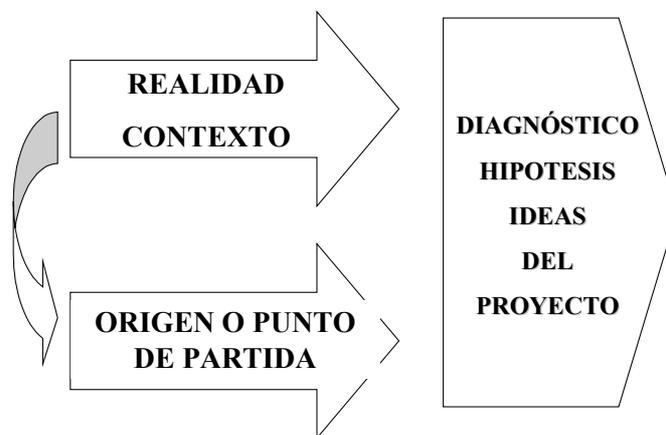
8.1. Diagnóstico y análisis de la realidad en la que el proyecto tiende a intervenir

A partir de las aportaciones del análisis interno y los antecedentes de cooperación surge un conjunto de ideas que pueden coincidir con las intuiciones originales o presentan nuevos campos de intervención. Estas ideas han de convertirse en el material del primer debate entre el equipo de trabajo o con las personas que realizan un encargo para valorar su idoneidad y su viabilidad.

8.2. Tipología de necesidad, demanda o problemática en la que se fundamenta las ideas del proyecto

El contacto con proyectos que responde a necesidades o problemáticas específicas sugiere unas formas de respuesta o solución que el proyecto va a introducir en sus postulados. La búsqueda de respuestas creativas e innovadoras representa un valor añadido al proyecto y forma parte de incidir en procesos de renovación de respuestas clásicas. En el sector de la cultura este elemento adquiere más importancia por el valor de la ruptura y la innovación, aunque este aspecto muchas veces no sea valorado adecuadamente.

Tampoco hemos de olvidar el cálculo del riesgo cuando se apuestan por planteamientos innovadores.



8.3. Esquema de las respuestas y efectos principales que propone.

Fruto del anterior proceso las ideas centrales del proyecto se construyen a partir de sus postulados y de una primera evaluación de sus posibles efectos. Más concretamente de los efectos estimados de acuerdo con este planteamiento inicial. A lo largo del proceso de diseño del proyecto estos efectos se van a perfilar y concretar más para llegar a considerar unos objetivos concretos adecuados y unos indicadores de evaluación.

Es importante recalcar la necesidad de plantearse las ideas centrales del proyecto a partir de problemas reales con soluciones adecuadas. Este elemento es una de las bases del éxito del proyecto, ya que se acostumbra a considerar la innovación y creatividad en proyectos culturales sin tener en cuenta la realidad del contexto donde se interviene.

8.4 Hipótesis iniciales en las que se inscribe

Como consecuencia de este proceso, y a partir de las ideas centrales del proyecto, es necesario definir un primer nivel de hipótesis de intervención que servirán para un posterior desarrollo dentro de los enfoques integrados y marco lógico.

Estas hipótesis plantean una primera visión sobre los considerandos del proyecto y su relación con los efectos de la intervención o acción prevista.

8.5. Descripción de la idea inicial del proyecto

Al final del proyecto, el equipo redactor y las instancias de decisión, presentan una "idea inicial" del proyecto que se ha de resumir a partir de todo un proceso de reflexión que hemos realizado anteriormente. Esta idea se presenta como una síntesis que incorpore lo más substancial en clave de visibilidad de las opciones que posteriormente van a desarrollarse en la redacción del proyecto.

Es un primer nivel de presentación que puede convertirse en una primera exposición ante las instancias que nos han encargado el diseño. Un boceto con la claves de su desarrollo posterior, pero con una amplia documentación adjunta que nos permite argumentar y fundamentar nuestras ideas.

8.6. Elaboración de un esquema de anteproyecto

Estos datos y reflexiones nos han de permitir un primer ejercicio de concreción.

A partir de las ideas y sugerencias recibidas se puede elaborar un primer boceto que diseñe el perfil general de las intencionalidades del proyecto. Este documento nos permitirá el trabajo de intercambio con el equipo de redacción, trabajar todos con los mismos supuestos y negociar con los centros de decisión. Este primer esquema se convierte en documento inicial y se modificará de acuerdo con las otras fases de la elaboración y el diseño.

ESQUEMA GENERAL DEL ANTEPROYECTO DEL PROYECTO

- 1. NOMBRE O DENOMINACIÓN PROVISIONAL:**
- 2. BREVE DESCRIPCIÓN INICIAL Y GENÉRICA DE QUE SE TRATA:**
- 3. ANTECEDENTES**
- 4. OBJETIVO O FINALIDAD GENERAL**
- 5. CONTEXTOS TERRITORIALES DE REFERENCIA / ÁREAS GEOPOLÍTICAS**
- 6. AGENTES CONTRAPARTES, REDES DE REFERENCIA E INTERLOCUCIONES**
- 7. CARACTERÍSTICAS DEL CONTENIDO / PRODUCTO / SERVICIO: SECTOR CULTURAL / TIPO DE ACTIVIDAD, ETC..**
- 8. ORIGEN DEL PROYECTO:**
- 9. MODELO DE GESTIÓN:**
- 10. MARCO JURÍDICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**
- 11. POSIBLES FUENTES DE FINANCIACIÓN**
- 12. ANÁLISIS DE RECURSOS INTERNOS / EXTERNOS**
- 13. DATOS CUANTITATIVOS DE REFERENCIA: VOLUMEN, CAPACIDAD, DURACIÓN, ALCANCE, ETC..**
- 14. OTRAS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS**
- 15. OBSERVACIONES**

9. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN/ES PROMOTOR/AS

Entendemos por contexto el conjunto complejo de circunstancias, factores y variables que circunscriben una realidad en la que se pretende intervenir. El contexto explica, de forma singular, una situación que rodea, influye y explica las características únicas del entorno donde se va a inscribir un proyecto, y las posibles interdependencias con otros subsistemas con los que ha de coexistir.

En esta lectura optamos por una concepción de sector cultural como un sistema intensivo en complejidad⁵, por lo cual no existen modelos aplicables de forma descontextualizada en cualquier realidad.

Como ya hemos presentado en las fases anteriores, un proyecto solo se puede construir a partir de un proceso de conocimiento, análisis y diagnóstico de su propio contexto, a partir de la formulación singular de una propuesta.

Por esta razón, las reflexiones sobre el contexto, próximo y global, nos permite construir un referente conceptual importante en la elaboración de una política cultural, como nos dice Edgar Morin: *“el conocimiento pertinente es aquel que es capaz de situar toda información en su contexto, y si es posible, dentro del conjunto donde la misma se inscribe. Se puede decir incluso que el conocimiento progresa principalmente, no por sofisticación, formalización y abstracción, sino por la capacidad de contextualizar y globalizar”*⁶

En este marco de reflexión consideramos importante una reflexión sobre el contexto que rodea la realidad de la organización promotora para evitar la redacción y diseño de proyectos sin tener en cuenta esta fuente de conocimiento. Pero sobretodo para encontrar una buena relación entre: “un proyecto para un contexto; un contexto que necesita un proyecto”, y evitar la elaboración de proyectos descontextualizados, que por desgracia abundan en el campo de la cooperación internacional.

En la gestión cultural territorial siempre hemos presentado la necesidad del diálogo entre el contexto y el proyecto como una base de validación de una propuesta y una garantía de eficacia, tal y como se dibuja en el siguiente esquema.

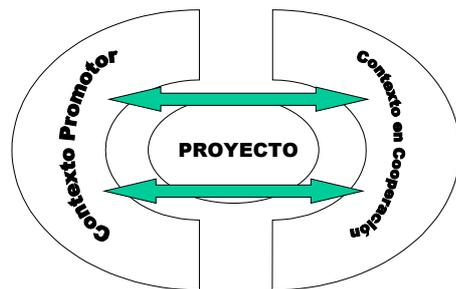
1.3.1.1.1.1.1.1.1. _____

⁵ “El pensamiento sobre la complejidad debe considerarse un método para comprender la diversidad” CASTELLS, M (1997) : La era de la información, Tomo I, Madrid, Alinaza, pág, 91

⁶ Morin, E (1999) : La tête bien faite. Repenser la réforme. Réformer la pensée. Ed. Seuil, Paris.



Pero en el campo de la cooperación cultural internacional la realidad es más compleja porque los proyectos se pretenden inscribir en la relación entre dos contextos. En este caso el dialogo entre dos contextos va a convertirse en una finalidad del propio proyecto y en un vínculo de relación. Por esta razón los proyectos de cooperación cultural han de entenderse de forma muy diferente a otras practicas de cooperación (ayuda humanitaria, cooperación para el desarrollo, etc.), las cuales muchas veces se presentan en forma unidireccional. La cooperación cultural solo puede entenderse en una dinámica bidireccional, por su propio contenido y finalidad.



El proyecto como elemento de relación e intercambio entre contextos

En este sentido vamos a desarrollar estos planteamientos en este y en el próximo capítulo. A continuación presentamos los elementos que pueden ilustrar la reflexión sobre el contexto de la organización promotora.

9.1. Finalidades sociales del contexto promotor que orientan el proyecto

- Tipo de finalidades sociales en que se enmarca el proyecto
- Justificación de la opción de los destinatarios del proyecto como sujetos de una acción
- Características, necesidades, demanda o problemática que pretende cubrir el proyecto y su tratamiento como finalidad social mayoritariamente aceptadas

9.2. Fundamentación básica del proyecto

- Declaraciones, convenciones o acuerdos supra-estatales relacionados con el contenido del proyecto
- Políticas culturales globales relacionadas con el contenido del proyecto
- Tratamiento de los contenidos del proyecto en textos legislativos básicos: Constitución, jurisprudencia constitucional, Estatutos, etc.
- Líneas argumentales que relacionan la finalidad con el proyecto
- Bases ideológicas
- Bases legislativas y documentales que justifican el proyecto
- Bases históricas que justifican el proyecto.
- Estudios sociológicos, de mentalidades, etc. que pueden documentar el proyecto.
- Grado de sensibilidad social; estados de opinión, etc.

9.3. Dinámica territorial del contexto promotor

- Características generales del entorno territorial.
Entorno territorial, Datos demográficos, Sectores económicos, Indicadores económicos., Datos sociológicos, Hábitos de consumo cultural, Grado de centralismo y su relación con la periferia / entorno, Relaciones con otros territorios, Comunicaciones con los centros administrativas /económicos y culturales próximos.

9.4 Análisis de las dinámicas territorio-cultura.

- Grado de identidad cultural del marco territorial, Fenómenos extraordinarios en el territorio que influyen en el proceso de identificación, Tipos de relaciones interculturales dominantes en el marco territorial, Relación de la dinámica cultural con los procesos económicos, Situación del mercado cultural, Desequilibrios existentes en el desarrollo cultural territorial, Situación actual con relación a referentes históricos recientes.

9.5 Relaciones entre desarrollo económico y políticas culturales.

- Análisis y comparación de los datos con relación a la situación de desarrollo económico en que se encuentra el territorio, Integración de las políticas culturales territoriales en parámetros de desarrollo global, Estrategias y medios para fomentar la integración del campo cultural en el desarrollo económico o viceversa.

9.6 Dinámica sectorial del contenido del proyecto de cooperación

- Definición del sector cultural
- Sector principal de actividad
- Sub-sectores de actividad
- Dimensión social
Valor simbólico en la sociedad

- Presencia histórica/factor de innovación en la vida social
- Presencia en los programas culturales
- Presencia en los hábitos de consumo cultural
- Presencia en los medios de comunicación
- Dimensión jurídica: Legislación y normativa específica que regula el sector
- Dimensión industrial: Identificación de procesos industriales
- Dimensión profesional: Agentes que intervienen en el sector, Perfiles y número de profesionales
- Dimensión económica: Volumen de negocios directo del sector, Volumen de negocios indirecto de sectores relacionados, Volumen ocupacional del sector
- Dimensión infraestructural: Creación, Producción, Distribución, Difusión/ Exhibición/ venta, Formación, Estudio, Otros (Festivales, eventos, ...)
- Inter-conexión con otros sectores: Sectores culturales, Otros sectores de actividad

9.7 Encuadre en el contexto de las políticas culturales

- Políticas culturales de los diferentes agentes.

Programas de políticas culturales y documentos que los explicita, de nivel internacional a local.

Inicio de las políticas culturales vigentes e identificación de sus fases.

Evolución y cambios substanciales en la orientación de los programas con respecto a la situación inicial-actual.

Grado de explicitación y publicidad de los documentos de políticas culturales

Resultados constatados

- Política cultural dominante.

Tipo y descripción de la política cultural dominante

Valoración del grado de intervención de los diferentes agentes

Política cultural de cooperación cultural

Políticas de cooperación internacional

- Relación de las políticas culturales con otras políticas existentes en el territorio (educativas, sociales, empleo, infraestructuras, etc.)
- Tendencias y contenidos más importantes en el desarrollo de las políticas culturales.

10. OTROS CONTEXTOS DE COOPERACIÓN

Este capítulo se puede realizar de forma paralela al anterior siguiendo un mismo proceso pero adaptado a la realidad del contexto de cooperación. Es evidente que del contexto próximo, o de pertenencia, disponemos de más información y hemos de realizar un esfuerzo en el proceso de justificación del proyecto en el ámbito de los dos contextos a relacionar. A pesar de esto el conocimiento, aunque sea general, del contexto de cooperación nos permite valorar las diferencias y particularidades con las que nos vamos a encontrar en la gestión del proyecto.

Cuando presentamos el proyecto en organismos internacionales, o de cooperación, es importante demostrar el conocimiento del contexto de las contrapartes. Este trabajo puede realizarse solicitando información a los otros agentes de cooperación a partir de un simple cuestionario, respetando las diferencias y los niveles de información

Teniendo en cuenta que ya hemos expuesto muchos de los puntos que consideramos interesantes para esta parte del proyecto, a continuación presentamos algunos de las reflexiones específicas y dejamos para el criterio de cada uno la aplicación, o no, de algunas de las propuestas.

En esta parte del proyecto insistimos en la necesidad de una adaptación a la realidad de cada país, con la sensibilidad, respeto y ética necesarios para crear un clima de entendimiento, base de toda cooperación. Sin olvidar que muchas de las propuestas responden más a nuestra experiencia que a un análisis sobre los puntos generales del análisis del contexto a escala internacional.

10.1. Definición y concreción del contexto /s de cooperación

La precisión de los contextos de cooperación tiene una importancia en el desarrollo del proyecto principalmente cuando estos son múltiples y variados. En los casos de las relaciones entre dos ciudades, regiones y países esta definición es más sencilla, pero cuando un proyecto se plantea con diferentes socios, de diferentes países y con realidades muy diferentes el nivel de complejidad aumenta. Estas variables serán de gran utilidad para valorar el nivel de dificultad de la gestión del proyecto y de sus costes.

10.2 Finalidades sociales y culturales a nivel internacional o supra-nacional que justifican el proyecto.

El aumento de acuerdos internacionales y el desarrollo de los derechos humanos nos aportan elementos políticos e ideológicos para una mayor definición de finalidades sociales compartidas. Estas documentaciones nos presentan elementos argumentales para la justificación del proyecto en este marco de relaciones internacionales que nos permiten salir del simple interés particular entre dos partes en cooperación.

El proyecto de declaración de derechos culturales desarrollando la declaración de los derechos humanos en este sector ha de ser una fuente de inspiración de los valores universales que han de situar la cooperación cultural en un mundo en globalización.

10.3. Documentación, datos, declaraciones, etc. que argumentan el proyecto

El proyecto de cooperación propone una relación entre contextos diferentes que se han de documentar y explicar en clave de situar la propuesta en el núcleo e la comparación. A este fin nos inspiramos en las declaraciones de carácter general (Cumbres Iberoamericanas, etc., acuerdos bilaterales de los países, propuestas de nuevas regiones geopolíticas (Mercosur, Pacto Andino, Unión Europea, Nafta, etc.)

El conjunto de esta documentación adquiere una importancia para la justificación del proyecto pero, también, aportan informaciones muy importantes para la gestión del proyecto. Y el grado de relación general y cultural entre las realidades territoriales en cooperación

10.4. Características territoriales de las zonas geopolíticas de cooperación.

Información y análisis comparativo de las realidades territoriales y sus influencias en el contenido del proyecto (ver 9.3.)

10.6. Estudio de las diferencias y similitudes entre los sectores culturales de las dos realidades territoriales a relacionar.

Un nivel de profundización nos ha de aportar datos sobre la realidad del sector cultural de referencia (artes escénicas, artes visuales, patrimonio, etc.) y su importancia para el desarrollo de nuestras propuestas (ver 9.6.)

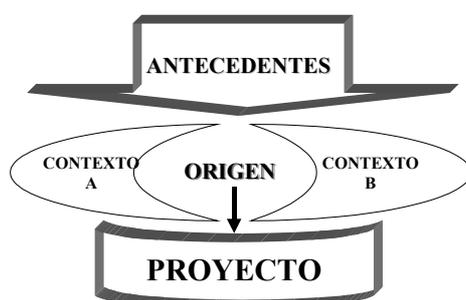
10.7. Nivel de comunicaciones e interlocución entre los dos contextos

Para finalizar es conveniente disponer de datos sobre la situación de las comunicaciones entre los dos contextos en cooperación y valorar su impacto en el desarrollo del proyecto. De la misma manera el estudio de interlocutores, logística y servicios auxiliares necesarios para una buena gestión

11. CONTENIDOS Y OBJETIVOS DEL PROYECTO.

A partir de las diferentes instancias de análisis previo disponemos de un conjunto de información necesaria para entrar en la parte nuclear del proceso de elaboración y diseño del proyecto. Coincide con la fase de concreción de todo este proceso y responde al ¿qué? metodológico.

En esta parte es de gran utilidad el instrumento del Marco Lógico desarrollado por diferentes organismos de cooperación. En este caso hemos realizado una adaptación a la realidad del sector cultural limitada al proceso de elaboración ya que este instrumento también se aplica como control de la ejecución.



11.1. Descripción general del proyecto

- Título; denominación
- Esquema general de los contenidos
- Breve descripción del proyecto (descriptor)

11.2. Objetivos del proyecto.

- Descripción de los objetivos generales: representan el nivel superior de definición y responden a la idea original o al conjunto del problema planteado. Estos objetivos generales pueden compartirse con otros proyectos pero han de situar el marco amplio de la intervención de nuestra propuesta
- Descripción de los objetivos específicos: representan el nivel de concreción realizable en el marco de la gestión y el periodo de ejecución del proyecto. Han de redactarse en clave de operatividad fácilmente transportables al nivel de planificación y gestión
- Otros objetivos de la institución promotora relacionados con el proyecto. En muchos casos los objetivos o finalidades de los promotores también tienen una influencia y pueden ser de gran interés en el estudio del impacto. Es decir la dificultad de discernir entre los efectos del proyecto y los efectos del valor añadido de la organización promotora

11.3. Resultados y actividades

La puesta en marcha de los objetivos se ejecuta a través de acciones o actividades que han de precisarse para una evaluación de sus costes, gestión y evaluación. Cada objetivo específico incorpora un conjunto de actividades para su desarrollo. La suma de estas actividades ha de permitir conseguir los enunciados del objetivo.

Para una buena ejecución es preciso diseñar los resultados previstos en cada uno de los objetivos específicos que se han de plantear a un nivel de operatividad y claridad objetiva para ayudar al proceso de evaluación.

11.4. Previsión de evaluación, seguimiento y control

- Objetivos de la evaluación, consecuencias previstas, criterios de evaluación de las instituciones subvencionadoras.
- Previsión de métodos de evaluación: Evaluación experimental (comparación con una realidad en la que no se ha intervenido). Evaluación reflexiva (comparación antes-después. Evaluación transversal (comparación con otros proyectos parecidos. Evaluación de opinión (de expertos. Evaluación del proceso. Evaluación de resultados. Evaluación de impacto.
- Indicadores de evaluación y control de los objetivos específicos. Es preciso establecer unos indicadores verificables de acuerdo con la pretensión del proyecto. Incorporación de los valores de referencia: niveles cuantitativos y cualitativos.
- Mecanismos de seguimiento del proyecto y controles de la gestión
- Agentes evaluadores.
 - Tipo de evaluación: interna, externa, mixta, etc.
 - Protagonistas más importantes entre los agentes que participan.

11.5. Hipótesis y marco conceptual/ teórico de referencia

- Hipótesis general del proyecto
- Hipótesis de cada uno de los objetivos específicos
- Referentes teóricos relacionados con el contenido del proyecto.
- (no es siempre aplicable y algunas veces se incorpora en la justificación)
- Investigaciones y estudios relacionados con el proyecto. Fundamentación conceptual

11.6. Análisis del grado de adecuación, es decir "principio de realidad", de los objetivos del proyecto con relación a la situación de su contexto.

Este análisis ha de permitir realizar un estudio de viabilidad posterior a la formulación de los objetivos. Los elementos de este estudio dependen de las características del contenido y de las prioridades políticas, es decir una viabilidad desde la perspectiva de las instituciones que han de financiar el

proyecto. Por otro lado existe la posibilidad de verificación si el proyecto incide directamente en el problema diagnosticado y en la población a quien va dirigido, es decir provoca los cambios anunciados.

11.7. Grado de readaptación del proyecto o programa en función de las posibilidades de aprobación, realización, etc.

Teniendo en cuenta el periodo de tiempo entre el diseño y la ejecución, que en el campo de la cooperación internacional es superior que en otros campos, es necesario prever la capacidad interna del diseño de readaptarse por diferentes causas (limitación presupuestaria, cambio del escenario político, cambios de los socios contrapartes, etc.)

11.8. Grado de innovación o de carácter experimental del proyecto

Una variable a tener en cuenta en este proceso de diseño, y sus posibles incidencias en la ejecución, es el nivel de innovación o experimentalidad de la propuesta del proyecto. Valoramos este extremo por las dificultades de diseños innovadores frente a formas de cooperación muy utilizadas y experimentadas que no implican más complejidad que el simple procedimiento. Cuando se dan estas circunstancias el riesgo aumenta y es conveniente disponer de sistemas de advertencia y estrategias adecuadas a su reorientación. El grado de innovación es un factor importante en el sector cultural y presenta y factor de éxito e impacto significativo.

11.9. Identificación genérica de los destinatarios

- Denominación, clasificación sobre la base de unas características específicas.
- Cuantificación (en número de personas o en % a partir de una población definida)

¿En la descripción del proyecto se explicita bien las finalidades del proyecto?
¿La hipótesis del proyecto es fácilmente aplicable?
¿Los objetivos propuestos son ejecutables para las organizaciones promotoras?
¿Hemos previsto un sistema de evaluación accesible y realizable?
¿Disponemos de capacidades internas en la organización para desarrollar los objetivos?
¿Qué cambios exige a la organización el desarrollo de estos objetivos? ¿Es asumible?
¿Qué aspectos de los objetivos o contenidos del proyecto reclaman formación y capacitación interna del equipo de trabajo?
Al final una reflexión: ¿Lo podemos llevar a cabo?

12. AGENTES PROMOTORES

Por agentes entendemos las organizaciones o grupos de personas que asumen el papel de actores en la gestión del proyecto. Un agente, si quiere llevar a cabo una intervención, es una organización o institución con capacidad jurídica para asumir sus compromisos (privada, pública o asociativa).

A pesar de esto se puede dar el caso de iniciativas muy personales o profesionales (creadores, profesionales independientes, etc.) pero siempre contemplando desde la perspectiva de la capacidad institucional y legal de asumir un proyecto.

En el capítulo del análisis interno ya realizábamos una primera aproximación sobre el promotor del proyecto. En este momento se concreta todos los aspectos relacionados con el compromiso y responsabilidad de los promotores.

- Agentes iniciadores del proyecto: Agente/s de quien/es surge la idea, descripción, tipo y estatuto jurídico en su caso. Finalidad que persigue/n los agentes.
- Agente que asume el liderazgo o la dirección.
- Otros agentes que intervienen: Grado de participación en la financiación, en la gestión, etc. Nivel de corresponsabilización o gestión compartida con otros agentes.
- Fase en la que interviene cada uno de ellos: idea o propuesta inicial, elaboración, ejecución, financiación y evaluación.
- Tipo de relaciones que mantiene entre los agentes: esporádica o permanente, formal (reglamentada o no) e informal.

¿Se ha concretado de forma clara y explícita el agente principal (líder) del proyecto?
¿Se han formalizado las relaciones con otros agentes promotores?
¿Existen documentos detallando la distribución de funciones o tareas entre los agentes?
¿Se han establecido sistemas de interconexión y mantenimiento de la información entre los agentes promotores?
¿Es posible el trabajo conjunto: coordinación, cogestión, consulta, etc. ?
¿Qué acciones hemos de desarrollar para mantenernos a un buen nivel de articulación entre los agentes promotores?

13. AGENTES CONTRAPARTES DE LA COOPERACIÓN.

En la misma línea de los agentes promotores, en los proyectos de cooperación, es necesario definir los agentes asociados con los cuales se va a desarrollar el proyecto de cooperación.

En primer lugar es necesario disponer de unos socios adecuados a la realidad de la propuesta y de las áreas territoriales de referencia.

13.1. Identificación de los agentes contrapartes en la cooperación

La identificación de los agentes se puede situar en una fase previa del proyecto, cuando éste es el resultado de la relación continuada. Pero cuando se abre camino en un nuevo ámbito o área la identificación incorpora una tarea de búsqueda idónea a partir de diferentes estrategias.

- Ámbitos geográficos
- Localización
- Validación y garantías

13.2. Valoración de la función que pueden desarrollar

De acuerdo con los objetivos y el contenido del proyecto es necesario establecer, por medio del intercambio y la negociación, la función que pueden desarrollar de acuerdo con la realidad interna de cada socio.

- Ámbitos culturales de procedencia
- Experiencia en cooperación cultural
- Resultados y experiencias más significativas
- Valoración de su viabilidad en el proyecto
- Grado de compromiso - implicación en los objetivos del proyecto.
- Nivel de relaciones entre ellos
- Pertenencia a redes y coordinaciones de proyectos culturales
- Funciones y responsabilidades que pueden asumir en el proyecto
- Nivel de recursos materiales, humanos e infraestructurales para la gestión del proyecto de cooperación

<p>¿Disponemos de agentes contrapartes? ¿Los conocemos? ¿Tenemos experiencias anteriores?</p> <p>¿Existen vínculos o relaciones formales establecidas?</p> <p>¿En qué grado o nivel los agentes contrapartes están interesados en los contenidos del proyecto?</p> <p>¿Se pueden valorar sus aportaciones reales al proyecto?</p> <p>¿Qué acciones hemos de desarrollar para reforzar las estructuras de los agentes contrapartes?</p> <p>¿Disponemos de estructuras o redes que nos unan o relacionen?</p>

¿Tienen experiencia en cooperación cultural internacional?
¿Cuando existen varios agentes contrapartes: ¿Se conocen entre ellos? ¿Han realizado proyectos anteriormente?

14. MODELO DE GESTIÓN

Para la ejecución de un proyecto es imprescindible decidir la forma de gestión más idónea de acuerdo con sus contenidos y objetivos. La mayoría de las veces este modelo de gestión ya viene condicionado por la estructura de la organización promotora, pero siempre requiere una adecuación de su estructura por la incorporación de unas nuevas tareas.

En otros casos, cuando un proyecto se inicia de cero, se han de tomar decisiones al respecto, para lo cual los procesos de análisis interno y la reflexión sobre los agentes nos aportaran muchos datos y consideraciones.

14.1. Decisión del modelo de gestión

Proponemos una reflexión sobre el modelo de gestión mas adecuado al contenido del proyecto teniendo en cuenta todos los elementos contextuales. Un primer nivel de decisión se decide si este proyecto se va a realizar desde estructuras de la administración pública (en sus diferentes formas), desde lógicas privadas o desde estructuras asociativas o del tercer sector.

- Criterio político con relación a la participación, a la gestión delegada, a la eficacia, etc.
- Valoración de la relación contenidos y modelo de gestión
- Criterios jurídicos, económicos, organizativos, etc.
- Tipo de legislación a la que se acoge: local, nacional, internacional

14.2. Análisis del modelo de gestión que adopta el proyecto.

- Enumerar, especificando, las características más importantes: participación, representatividad, propiedad, etc.
- Forma jurídica y aspectos más significativos del modelo seleccionado
- Representatividad, participación, accionistas
- Influencia en los contenidos y en la estructura del proyecto
- Viabilidad del modelo

14.3. Adaptación del modelo de gestión a las características de cada país, culturas y antecedentes

Es evidente que las diferencias jurídicas, históricas y culturales influyen enormemente en los modelos de gestión. Sin ahondar en esta afirmación se recomienda tener en cuenta esta circunstancia cuando se ha de trabajar con diferentes países de realidades muy diversas. Esta adaptabilidad reclama un ejercicio muy interesante que puede aportar muchas reflexiones al concepto de cooperación cultural internacional.

¿Hemos decidido la estructura de gestión del proyecto?

- ¿Tiene forma jurídica propia?
- ¿A qué legislación, y de que país, se acoge?
- ¿Se han nombrado responsables técnicos de gestión?
- ¿Qué relación va a mantenerse entre la gestión operativa y los agentes participantes?
- ¿Existe una verdadera capacidad de gestión del modelo seleccionado?
- ¿Se prevé una planificación ejecutiva del proyecto?
- ¿El modelo de gestión se adecua a la finalidad, contenidos y objetivos del proyecto?

TERCERA PARTE: DISEÑAR LA EJECUCIÓN

15. FACTORES DE GESTIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

Hasta este punto hemos realizado un proceso centrado en el análisis del contexto y las decisiones de las opciones a llevar a cabo en el proyecto que configuran la parte más importante de la elaboración desde la perspectiva de diseño de nuestra acción futura.

Para ejecutar estos contenidos y objetivos, en un contexto determinado, es imprescindible la utilización de un conjunto de factores de gestión. Entendidos como cada uno de los elementos técnicos que nos permitirán conseguir el resultado perseguido. Los factores de gestión actúan como variables que combinadas entre sí permiten influir en unos procesos que facilitan llegar al fin deseado.

La gestión es la toma de decisiones entre un conjunto de recursos, posibilidades, técnicas e instrumentos que se ponen a disposición de un objetivo final. Gestionar un proyecto implica estar muy relacionado con las posibilidades y oportunidades de su entorno a partir de un sistema de interacciones amplio. Ejecutar un proyecto requiere intervenir en la organización gestora, principalmente en los aspectos de aprovechamiento de los recursos y la adopción de medios y estrategias de ejecución, control y evaluación. En síntesis gestionar un proyecto es actuar y decidir para conseguir los resultados previstos a partir de la mejor articulación entre recursos, contexto y oportunidades.

Los factores concretos de un proyecto varían de acuerdo con cada uno de los puntos tratados anteriormente. Existe una relación muy intensa entre los contenidos, objetivos, contexto, modelo de gestión, agentes que participan, etc. con las decisiones de los factores de gestión a utilizar. No podemos olvidar que en esta fase, de la elaboración del proyecto, hemos de tomar decisiones que van a influir en la forma de gestionar. También hacemos visible nuestras especificidades de gestión y la personalidad de nuestra forma de gestionar.

En el diseño del proyecto los factores de gestión, que vamos a desarrollar a continuación, representan la capacidad de presentación y evidencia que los objetivos anunciados disponen de un conjunto de elementos que los hacen gestionables y viables. No es suficiente disponer de buenas ideas, sino de acompañarlas de un plan de gestión que se presenten como ejecutables, aportando las garantías que el encargo de dirección va acompañada de un plan de trabajo realizable. Estas consideraciones son de gran importancia para el sector cultural, donde el exceso de discurso muchas veces es una justificación de la incapacidad de gestión, creemos en un buen equilibrio que nos permita disponer de buenas ideas innovadoras y de estructuras que las hagan posible.

A nivel orientativo proponemos los elementos presentados en la siguiente tabla:

**FACTORES DE
GESTIÓN DEL
PROYECTO O
PROGRAMA**

- Planificación y programación
- Factores Jurídicos
- Estructura organizativa y recursos humanos
- Infraestructuras y factores técnicos
- Gestión de la imagen, comunicación y las relaciones
- Gestión de las relaciones
- Economía
- Proceso de evaluación



15.1. Planificación y programación

La temporalización de las actividades es una de las primeras variables de la gestión de un proyecto, situar los objetivos en un proceso, lógica y en unos periodos determinado.

La capacidad de planificación es un factor importante para la gestión y la eficiencia de la ejecución. También aporta un nivel de información a todos los agentes que gestionan el proyecto y una guía de trabajo para todo el equipo. Una buena planificación, en su perspectiva lógica y realizable (real), representa un valor de factibilidad del proyecto y una garantía para los responsables de los proyectos (dirección, patrocinadores, decisores, etc.)

En el ámbito de trabajo de la cooperación cultural la planificación requiere algunas reflexiones para evitar ciertos desajustes posteriores, que los podemos concretar en estos puntos:

- Los tiempos en cooperación cultural tienen una dimensión diferente de la gestión en proximidad. Los ritmos de trabajo estarán condicionados por diferentes elementos de difícil previsión en la etapa de diseño del proyecto.
- El concepto tiempo tiene unas connotaciones culturales y simbólicas, así como la vivencia de la efectividad y el rendimiento. Por esta razón cuando realizamos proyectos de cooperación hemos de prever estas circunstancias y conseguir una aproximación de los dos contextos para evitar las imposiciones de una forma de gestión que procede de modelos culturales.
- Uno de los valores de la cooperación cultural estriba en los procesos de intercambio, transferencias e integración de las realidades en cooperación. Este factor requiere una alta sensibilidad para trabajar en ritmos diferentes y en una misma planificación.

Los aportes de la planificación estratégica son necesarios para el desarrollo técnico de los proyectos (siempre de acuerdo con la dimensión y la temporalidad de su contenido). Pero se recomienda una consideración a la especificidad de los aspectos anteriores y a la realidad del trabajo cultural, el cual puede variar mucho por factores exógenos a la ejecución del proyecto. Esta variabilidad, unida a la intensidad de efectos personales en su gestión, requiere aplicar modelos de planificación equilibrada, entre la eficacia y la adaptabilidad a estas circunstancias. Una planificación blanda y abierta a integrar los cambios no previstos y el alto nivel de inmediatez que la gestión de la cultura reclama. Por otro lado las críticas habituales a la planificación estratégica entendida como un dogma de obligado cumplimiento, sea cual sea la realidad y los cambios de circunstancias, presenta muchas fisuras en relación con la finalidad de la cooperación cultural internacional.

En este apartado se incorporan todos los aspectos relacionados con la periodicidad del proyecto en sus diferentes fases o etapas. Utilizando diferentes

técnicas y estilos se ha de presentar el desarrollo y distribución de las acciones de forma ordenada y sistemática.

Los factores de planificación y programación garantizan y explican la secuencia de las intervenciones. Representa un nivel gráfico de factibilidad del proyecto.

15.1.1. Definición de la tipología de programación y planificación

- Más adecuada a los contenidos y objetivos del proyecto
- Reclamada por la convocatoria o el encargo
- De acuerdo con el período de ejecución

15.1.2. Previsión de tareas

- Identificación detallada de las tareas a realizar de acuerdo con los objetivos específicos y las actividades a realizar
- Agrupación de las tareas (funcional, temporal, espacial / geográfica, usuarios,...). Con detalle de las responsabilidades de la organización promotora y las contrapartes
- Secuencias de las tareas (simultaneidad a distancia)
- Asignación de responsabilidades (relacionado con recursos humanos)
 - Estructuras fijas de la organización
 - Estructuras temporales o puntuales
- Flujos de trabajo en red. Criterios de funcionamiento
- Sistemas de seguimiento y control en proximidad y a distancia
- Puntos críticos del conjunto de la planificación

15.1.3. Temporalización de las tareas

- Duración del proyecto a escala general (distribución de las diferentes fases). Supeditación a los requisitos administrativos
- Tiempo máximo previsto (general y de cada fase o parte)
- Tiempo mínimo previsto u obligado por diferentes causas
- Tiempo óptimo-medio previsible
- Cronogramas, Diagramas PERT y Roy, Camino crítico, Curvas de carga, Diagrama de Gannt, etc.

(esquema : planificación)

15.2. Factores jurídicos

Todo proyecto incorpora unos aspectos que tienen una relación con marcos y normas jurídicas. Desde la forma legal de la organización a la legislación relacionada con sus contenidos.

En los factores jurídicos de gestión realizamos una reflexión sobre su importancia y consecuencias para la gestión del proyecto. Se trata de realizar una recopilación y ponderar su influencia en los diferentes aspectos relacionados con su organización y ejecución.

La importancia de este capítulo del proyecto estará íntimamente relacionada con las siguientes variables:

- Características de los objetivos con relación a los resultados previstos y al volumen de su actividad
- Tipo de actividades a realizar, por ejemplo: si demandan una magnitud significativa de transacciones económicas, nivel de complejidad normativa (derechos de autor), circulación de bienes culturales, riesgo de confrontación legal, inseguridad, etc.
- Regiones geopolíticas de la cooperación: por su nivel de complejidad legislativa (USA, Unión Europea), por su inseguridad legal, por su situación política, etc.
- Por el tipo relaciones diplomáticas y legales a nivel bilateral: existencia de representación gubernamental, legislación internacional, acuerdos bilaterales, etc.

En este capítulo el proyecto presenta un nivel de previsión demostrando su capacidad de llevar a cabo sus objetivos, y analizando las posibilidades de acción teniendo en cuenta los diferentes aspectos jurídicos relacionados. Para asegurar el éxito en el proyecto requiere una capacidad de prever los hechos y los conflictos de tipo legal que el proyecto de cooperación puede tener y reducir al máximo los imprevistos. Según el tipo de proyecto un buen diseño de este capítulo representa un elemento fundamental de viabilidad.

15.2.1. Forma jurídica del marco institucional del proyecto.

- Institución privada, pública o mixta.
- Gestión directa o indirecta del servicio público
- Organismo internacional
- Otras fórmulas de gestión (si es un proyecto dentro de una gran organización)

15.2.3. Forma jurídica de los socios o agentes contrapartes del proyecto.

- Institución privada, pública o mixta.
- Gestión directa o indirecta del servicio público
- Organismo internacional

- Otras fórmulas de gestión (si es un proyecto dentro de una gran organización.)

15.2.4. Legislación a escala general del proyecto. Aspectos jurídicos concretos del desarrollo de los objetivos y los contenidos específicos.

- Marco legislativo general. Tanto del país de la organización promotora como de los diferentes países de las contrapartes.
- Otras normas legislativas que afectan el proyecto (económicas y otras específicas del proyecto: ejemplo circulación de obra, derechos de autor, honorarios para extranjeros, etc.).
- Normas y reglamentación pública que afectan al núcleo básico de los contenidos del proyecto.

15.2.5. Otros elementos jurídicos que pueden incidir indirectamente o puntualmente en el desarrollo del proyecto.

- Legislación y normas jurídicas varias (patrimonio, medio ambiente, contratación, valor añadido, impuestos renta, aranceles aduaneros, etc.) de otras áreas que afectan al proyecto.

15.2.6. Reglamentación jurídica en el campo laboral y el tratamiento de los recursos humanos.

- Reglamento interno de funcionamiento.
- Contratación extranjeros, visas, etc.

15.2.7. Responsabilidad civil - penal y estrategias en el campo de los seguros y la protección jurídica en general.

- Previsión y gestión de riesgos. Forma de cobertura de los mismos
- Seguros que se precisan en las diferentes actividades que se desarrollan en el proyecto (fijas y esporádicas o temporales)
- Estrategias más adecuadas en cada sector.

15.2.8. Aspectos de derecho internacional relacionados con el proyecto

15.3. Estructura organizativa y recursos humanos

Desde la perspectiva de la gestión de un proyecto, los factores organizativos y el tratamiento de los recursos humanos representa uno de los núcleos más trascendentales a tener en cuenta.

Por un lado la necesaria cohesión en el equipo ejecutor del proyecto dentro de las líneas habituales de la dirección de equipos y recursos humanos de cualquier organización. Pero en proyectos de cooperación existe una necesidad de interlocución con las otras estructuras, equipos y recursos humanos de las contrapartes. Esta característica de la cooperación comporta un nivel de complejidad más alto debido al tratamiento de los recursos humanos, que actuando en el mismo proyecto, proceden de más de una organización con todas sus especificidades.

Cuando la dimensión del proyecto reclama únicamente el trabajo conjunto de una o dos personas, de cada organización, la gestión es más sencilla, pero cuando han de actuar coordinadamente diferentes equipos es necesario un trabajo de coordinación y ajuste más amplio.

La interlocución de diferentes grupos de trabajo, de diversas organizaciones, reclama un esfuerzo de interlocución basado en metodologías de trabajo en red y en la definición de sistema de coordinación muy concretos.

No hemos de olvidar que el éxito del proyecto tiene una gran dosis de “efecto de personalidad”, es decir de las capacidades de las personas que intervienen y sus competencias y aptitudes. Los proyectos culturales, y más concretamente los de cooperación cultural internacional, requieren un alto nivel de capital humano en todos los aspectos.

En este apartado se incluyen todas las propuestas de estructuración de la organización formal que han de permitir el logro de los objetivos. Se puede considerar como uno de los ejes fundamentales para la gestión de un proyecto. Y uno de los elementos diferenciales con otras organizaciones. En este apartado será de gran utilidad los aspectos recopilados en los capítulos 6 y 7.

15.3.1. Estructura de la organización formal (promotor – contraparte)

- Estatuto, reglamento interno, normas de funcionamiento.
- Organigrama oficial y estructura de funcionamiento de la organización promotora.
- Grado de responsabilidad de los diferentes niveles: liderazgo, dirección y equipo.
- Análisis del organigrama: funciones y niveles de responsabilidad.
- Grado de adecuación de la responsabilidad al nivel jerárquico.
- Circuito administrativo interno y externo.

15.3.2. Análisis de los límites y posibilidades de la organización (promotor – contraparte).

- Análisis de la organización real con relación al nivel de inputs outputs, conflictos, comunicación, poder, etc.

- Grado de respuesta (análisis, decisión comunicación, etc.) entre los diferentes conflictos y nuevas realidades (relacionado con el Análisis interno de la organización gestora)
- Adecuación de las organizaciones para sumir el proyecto de cooperación
- Estructuras formales de las organizaciones contrapartes
- Análisis de las organizaciones de los otros actores o partes del proyecto

15.3.3. Comparación de las realidades de las organizaciones cogestoras del proyecto

De acuerdo con la complejidad del proyecto puede ser conveniente un proceso de conocimiento mutuo más profundo para valorar diferentes elementos a tener en cuenta en la ejecución. Detallando los aspectos más significativos de cada organización y apreciar sus posibles fortalezas y debilidades, pero sobre todo la aportación más idónea de cada una de ellas. En este momento la diferencia puede ser un valor en el grado de conocimiento del otro y promover intercambios en las formas de organización a partir de las influencias de dos, o más, “culturas organizativas” diferentes.

Aspectos organizativos a considerar	Organización promotora	Otras organizaciones contrapartes

15.3.4. Número de personas necesarias para el desarrollo del proyecto

- Estructura permanente
- Estructura temporal o puntual
- Funciones, perfiles y categorías
- Capacidades y formación
- Motivación
- Disponibilidad (movilidad, desplazamiento, etc.)

15.3.5. Criterios y forma de selección del personal. Orientaciones generales del tratamiento de los recursos humanos

- Integración
- Trabajo en equipo
- Participación, control de calidad
- Estilo de dirección, coordinación y liderazgo

15.3.6. Circulación de la información

- Comunicación interna entre los distintos niveles del organigrama (las que están más o menos establecidas).
- Redes y fórmulas de comunicación externa entre los diferentes agentes participante (correo electrónico, encuentros presenciales, correo, boletines informativos, etc.)

- Tipo y contenido de la información (circulares, documentos, planes de trabajo, etc.)
- Operaciones de circulación de la información situaciones concretas, más informales, etc. (encuentros, relaciones puntuales, reuniones generales, etc.)

15.3.7. Nivel de formación permanente que se pretende ofrecer a nivel interno y externo.

15.3.8. Condiciones de trabajo (este punto estaría relacionado con el reglamento interno). A tener en cuenta las diferencias entre países y realidades laborales dispares o descontextualizadas. Por ejemplo puede presentar problemas un proyecto conjunto a partir del trabajo en diversos países, con niveles retributivos, normativas laborales, etc. diferentes. Este aspecto se observa en las diferencias entre las organizaciones en cooperación cuando se desplazan recursos de un nivel económico a otra realidad.

15.3.9. Etapas identificables que puedan situar la organización en el momento presente.

- Descripción del proceso anterior e historia de la organización.
- Análisis y valoración del proceso.
- Modelo de organización a que se aspira (organigrama, funciones, circuitos de información y comunicación). Es importante valorar si la organización que emana del proyecto va a consolidarse o se convierte en una estructura temporal.
- Nivel de adecuación de los objetivos futuros del proyecto con respecto al modelo organizativo antes descrito.

15.4. Infraestructuras y factores técnicos.

La mayoría de proyectos requieren de unos espacios o infraestructuras para realizar sus funciones o como sede central de su organización operativa. En este apartado del proyecto se incluyen las necesidades de locales e infraestructuras, de acuerdo con las características de cada caso. Hemos de incluir la adecuación de los espacios disponibles, la previsión de nuevos locales, su adecuación o habilitación. También las formas de gestión y usos de los mismos, desde los alquileres a las adquisiciones o rehabilitaciones.

En otros casos la intervención se realiza en espacios cedidos por terceros y tendremos que concretar las formas de gestión y uso de acuerdo con las condiciones de su propietario.

Otro aspecto a considerar es el equipamiento técnico indispensable para la realización de la finalidad de la intervención. El equipo redactor de un proyecto tendrá de ponderar la importancia de este apartado y dedicar su atención de acuerdo con su contenido.

El contenido de cada proyecto puede necesitar infraestructuras muy diferentes. Desde proyectos muy teóricos o de reflexión, al montaje de giras, producciones conjuntas, etc. Una gran variedad de situaciones que pueden dar a este apartado del proyecto una mayor o menor magnitud.

La cooperación, o la gestión de proyectos compartidos, nos obliga a tener en cuenta unas consideraciones específicas:

- Nivel de disponibilidad de recursos de los diferentes socios del proyecto.
- Realidad del contexto de cada socio. Diferencias técnicas y niveles de calidad.
- Grado de disponibilidad de servicios auxiliares de cada realidad (alojamiento, transporte, seguridad, ayudas técnicas, etc.
- Capacidad de previsión y de movilización de recursos de acuerdo con la realidad del entorno.
- Costes de los mismos servicios de acuerdo con la oferta y la demanda o el nivel de vida.
- Necesidades mínimas – óptimas. Umbral de viabilidad.

En general la gestión del espacio y los elementos técnicos indispensables es un elemento muy importante a tener en cuenta en todas las dimensiones que se proponen en los puntos siguientes.

15.4.1. Relación y descripción de las infraestructuras necesarias en los diferentes aspectos del proyecto: (tanto del agente promotor como de los agentes contrapartes cuando sea necesario)

- Espacios - locales
- Mobiliarios - instalaciones.
- Equipamiento tecnológico, ofimático, maquinaria, etc.
- Material técnico propio de las actividades.
- Material administrativo y otros

15.4.2. Régimen de utilización y forma de gestión

- Propio, Alquiler, Compra, Préstamo / intercambio, Otros
- Repercusiones jurídicas y económicas
- Grado de fiabilidad y riesgo
- Capacidad de inmediatez
- Necesidades itinerantes (giras, circuitos, etc.)

15.4.3. Infraestructuras de comunicación, telemáticas, internet, etc.

15.4.4. Previsión de movilidad, adaptabilidad y polivalencia.

15.4.5. Métodos de control de las infraestructuras y equipamiento técnico.

15.5. Gestión de la imagen, la comunicación

El diseño de la política de comunicación e imagen que un proyecto u organización pretende llevar a cabo adquiere más interés en una sociedad mediática como la nuestra. La reflexión sobre este elemento ha de adquirir su importancia por la tradicional poca atención a estos aspectos del propio sector de la cultura.

La gestión de la imagen y la comunicación requiere un estudio detallado de la forma y contenido del mensaje que se quiere transmitir. Los redactores de un proyecto han de prever estos aspectos de acuerdo con su finalidad social, sus objetivos y las opciones de la organización gestora. Se puede considerar más importante o no de acuerdo con el contexto y su contenido, pero es necesario su incorporación al proyecto.

Esta fase del proyecto ha de definir la imagen corporativa de la organizaciones gestoras, patrocinadores y del proyecto en concreto (si es el caso), de acuerdo con los objetivos y la estrategia de comunicación en general.

A nivel más concreto incorpora las campañas de difusión, la publicidad, folletos, carteles, distribución, webs de internet, etc. También se han de considerar la presencia en los medios de comunicación y su oportunidad de acuerdo con la temática que trate.

15.5.1. Imagen corporativa del proyecto

15.5.2. Aspectos más significativos de la visibilidad de proyectos

15.5.3. Política de comunicación

- Definición de la imagen
- Presencia en los massmedia
- Conveniencia de viabilidad de acuerdo con el contenido

15.5.4. Previsión de difusión

- Diferentes tipos de difusión planteados (tríptico, cartel, radio, carta entidades, invitación según "mailing", líderes de opinión, reuniones, etc.
- Emplazamientos idóneos para la difusión según destinatarios elegidos
- Temporalización idónea de la difusión
- Previsión de método de evaluación del impacto de la difusión

15.6. Gestión de las relaciones

En capítulos anteriores nos referíamos a la importancia de los nexos entre el proyecto y su contexto, desde la perspectiva de la elaboración de los objetivos de la intervención cultural. Una vez establecido el proyecto de actuación hemos de incorporar las opciones de mantenimiento y potenciación de estas relaciones.

Según el contenido de un proyecto este apartado adquiere una gran importancia por su valor intangible y complementario a la acción propiamente dicha.

Las relaciones forman parte de la política de comunicación e intercambio con los otros agentes que co-gestionan, participan o complementan la acción cultural. Ponderando las características de cada proyecto hemos de seleccionar, coordinar y adjudicar a los diferentes niveles de la estructura del proyecto sus funciones de relación con el exterior.

En primer lugar una reflexión general sobre los contactos y relaciones que es necesario mantener, con su entorno más próximo, para conseguir los objetivos deseados. A partir de aquí se pueden establecer diferentes niveles de concreción de acuerdo con estos principios. Las relaciones requieren un tiempo importante en el trabajo cotidiano de la mayoría de personas que trabajan en el proyecto. Su concreción, definición, adjudicación y ordenamiento es un elemento importante de la gestión de un proyecto.

15.6.1. Relaciones que el proyecto mantiene con su entorno próximo y con otras entidades, teniendo en cuenta su finalidad global.

- El proyecto cubre las expectativas que se generan en el entorno: necesidades, carencias, demandas, económicos, etc.
- Las finalidades del proyecto están vinculadas a las finalidades de las entidades del territorio: afinidades político-culturales, en el contenido y otras.
- El proyecto está relacionado con otras áreas o departamentos de la Administración y en que aspectos: económicos, infraestructurales , etc

15.6.2. Relaciones con los otros socios del proyecto.

15.6.3. Relaciones internacionales. Pertenencia a redes federaciones, etc...

15.6.4. Relaciones con los niveles y organizaciones profesionales del campo específico de intervención. Existe consulta y asesoramiento con profesionales especializados.

15.6.5. Relaciones con otras organizaciones culturales de su mismo campo de intervención o de contenidos parecidos.

15.6.5. Relaciones con los otros socios del proyecto.

15.6.6. Relaciones con los medios de comunicación.

- Indicar cuales son las relaciones con los medios de comunicación, atendiendo a soporte, ámbito territorial, propiedad, remuneración.

15.6.7. Relaciones con los usuarios o colectivos destinatarios.

- Indicar si se prevén y con que finalidad.
- Existencia de estudios de opinión del proyecto.

15.6.8. Relación y análisis, con la realidad del mercado del producto o servicio que se realiza. Nivel de competitividad que se observa con otros proyectos implantados en el territorio.

15.7. Economía del proyecto

La gestión de un proyecto se realiza a partir de la buena armonización de todos sus recursos. Hemos de considerar como un elemento imprescindible la gestión de los recursos económicos. Pero también tenemos que situarlo en su justo nivel. Cada vez más se está dando a los recursos económicos su verdadera dimensión. Hemos observado como la existencia únicamente de financiación no es una causa de éxito de una actividad. Pero sin estos recursos es difícil poder llevar a cabo un proyecto.

A este capítulo requiere la preparación especializada ⁷ de algún miembro del equipo, de acuerdo con el volumen de gestión, para su incorporación con el máximo de fiabilidad y transparencia. Estos aspectos adquieren más importancia cuando se trata de recursos económicos públicos que se han de gestionar de acuerdo con unas normativas específicas.

En general podemos concretar los aspectos a desarrollar en la redacción del presupuesto teniendo en cuenta su financiación y el detalle de todos los gastos necesarios. Para realizar un presupuesto es necesario disponer de datos sobre los costes anteriores o similares.

La gestión económica está muy condicionada por la estructura jurídica de la organización gestora, tal y como reflexionábamos en el punto 15.2, que incide notablemente en su estructura (administración, sector privado, asociaciones, etc..)

15.7.1. Forma de gestión económica y marco legal al que se acoge.

- De la administración pública.
- Gestión directa del presupuesto.
- Patronato, convenio, consorcio, fundación, instituto y otros.
- De la empresa privada, igual que para la administración pública.
- De las entidades sin ánimo de lucro, igual que para el punto anterior.
- Otros.

15.7.2. Presupuesto del proyecto ⁸

- Detalle de las partidas más importantes
- Adecuación a modelos de las convocatorias
- Plan de tesorería

15.7.3. Procedencia y tipología de los ingresos económicos. Financiación

1.3.1.1.1.1.1.1. _____

⁷ Algunos de los factores de gestión que estamos presentando, y principalmente los económicos, requieren un nivel técnico de preparación que no se pueden incluir en este capítulo por su extensión y especificidad. Recomendamos la consulta de textos especializados o la formación en estos campos por parte de los equipos redactores de proyectos.

⁸ No indicamos detalle sobre presupuestos por la dificultad de encontrar modelos adaptables a todas las realidades.

- Directa: presupuesto propio inicial.
- Indirecta: subvenciones, ayudas, prestaciones, aportaciones, donaciones, patrimonio, derechos y otros.
- Interna: taquilla, venta de productos, cuotas, abonos y otros.
- Externa: venta de material, etc.

15.7.4. Datos del balance económico de años o convocatorias anteriores.

- Superávit. Beneficio
- Déficit. Pérdidas
- Valoración estimativa de los desajustes, en su caso.

15.7.5. Datos sobre los rendimientos de capital o en su caso de rentabilidad social del proyecto en relación con sus objetivos

- Indicadores, y criterios más adecuados
- Creación de puestos de trabajo consolidados.
- Consolidación de nuevas inversiones de carácter permanentes (equipamientos, etc.).
- Nivel de amortización.
- Grado de crecimiento económico.
- Efectos económicos secundarios

15.7.6. Datos o reflexiones de la lectura económica en relación con los objetivos.

- Participación del tejido social en las distintas fases del proyecto.
- Grado de aceptación por parte del receptor del proyecto.
- Inducción a otros proyectos o actividades.
- Grado de repercusión en los medios de comunicación
- Nivel de implantación o institucionalización (con los debidos crecimientos en los casos de proyectos jóvenes en el tiempo, con carácter cíclico o anual).

15.8. Proceso de evaluación⁹

En la redacción de los objetivos hemos incorporado una definición del tipo y forma de evaluación que creemos más adecuada a su contenido. En este apartado hemos de programar la gestión de todo el proceso de evaluación para que se incorpore como una pieza más del conjunto del funcionamiento de la intervención.

La evaluación requiere una organización y recursos específicos y, sobre todo, un sistema integrado dentro del conjunto del proyecto. De esta manera la evaluación es un factor más de la gestión global de la intervención, evitando las prácticas habituales de convertirla en un apéndice discrecional del funcionamiento de una organización.

15.8.1. Evaluación reclamada en la convocatoria o el encargo

15.8.2. Evaluación de resultados

- Grado de consecución de los objetivos deseados (De acuerdo con los indicadores de evaluación prefijados)
- Razones que han permitido o impedido conseguir los objetivos
- Estaban bien planteados los objetivos?

15.8.3. Evaluación del proceso

- Evolución de funcionamiento de las diferentes etapas del proceso
 - Calendario de preparación de las actividades
 - Calendario de desarrollo de las actividades
 - Respuesta de los destinatarios
 - Organización
 - Recursos humanos, equipo de trabajo
 - Recursos infraestructurales
 - Ajuste y control presupuestario
 - Relaciones con otros agentes
 - Comunicación i difusión
 - Otros
- Aspectos positivos del proceso que deben mantenerse para mejorar el proyecto en el futuro.
- Aspectos negativos del proceso que deben modificarse para mejorar el proyecto en el futuro.

15.8.4. Evaluación de impacto (A largo plazo y responsabilidad política)

1.3.1.1.1.1.1.1. _____

⁹ En este capítulo únicamente definimos los aspectos de la gestión de la evaluación sin entrar en enfoques metodológicos concretos.

- Cambios apreciables sobre el contexto general y cultural del proyecto en relación a lo descrito en el cap. 5 y 9.
- Aspectos de política cultural que deben mantenerse
- Aspectos de política cultural que deben modificarse

15.8.5. Evaluación económica

- Balance
- Desviaciones presupuestarias

15.8.6. Proceso de evaluación control y seguimiento

- Planificación y gestión del proceso evaluativo
 - Etapas previstas y su temporalización
 - Dirección y coordinación del proceso
- Recopilación de la información
 - Criterios básicos
 - Métodos concretos
 - Asignación a personas
 - Temporalización
 - Tratamiento posterior

15.8.7. Soportes formales de la evaluación

- Memoria
- Monitorización
- Bases de datos
- Sesiones grupales
- Evaluación externa

**ANEXOS :
OTRAS APORTACIONES AL DISEÑO DE PROYECTOS**

16. FACTORES ESPECÍFICOS VARIABLES

En este capítulo del proyecto podemos incluir todos aquellos aspectos muy especializados relacionados con los contenidos del proyecto. Es difícil establecer en detalle todas sus posibilidades que han de ser una labor del equipo que elabore el proyecto. Nos referimos a la incorporación al proyecto de factores de otros campos; por ejemplo, si un proyecto tiene relación con políticas de inserción laboral, social, económica, etc., tendrá que incorporar algunos aspectos relacionados con este campo y un apartado de como se gestionará este contenido. De esta manera podemos incluir los factores de gestión más adecuados a un proyecto.

De acuerdo con los contenidos, objetivos o realidad territorial de un proyecto quizás es necesario proponer otros factores que inciden o tienen importancia significativa en su diseño. Cada vez es más habitual la confección de proyectos culturales unidos o coexistentes con otros campos (turismo, paz, empleo, desarrollo territorial, urbanismo, seguridad, lucha contra la exclusión, etc..) que nos obligan a una doble dinámica. Por un lado la incorporación de los factores culturales en otros proyectos con otras lógicas, o la consideración de otras políticas en el marco de la gestión del proyecto cultural. Esta realidad, que ofrece un amplio abanico de posibilidades, nos obliga a integrar en la gestión del proyecto cultural otros campos que requieren una atención diferente (por ejemplo: La gestión de un museo con todos unos servicios, restaurante, tienda, etc, que requieren un tratamiento diferente)

Es difícil proponer un guión general que se pueda aplicar a todos los proyectos sólo nos atrevemos a presentar algunas ideas.

16. 1. Aspectos relacionados con otros sectores de la vida social que se han de tener en cuenta en algunos proyectos.

- Factores educativos: Cuando el proyecto incluye estrategias educativas o se relaciona con mucha intensidad con el Sistema Educativo.
- Factores sociales o compensatorios: Cuando el proyecto incluye estrategias de relación con el trabajo social, la integración o el tratamiento de los procesos de marginación.
- Factores específicos de grupos sociales : tercera edad, inmigración, multiculturalidad, etc..
- etc.....

16.2. Aspectos relacionados con otros sectores de la vida socioeconómica que se han de tener en cuenta en algunos proyectos.

- Factores relacionados con el sector turístico.
- Factores relacionados con las industrias de comunicación.
- Factores relacionados con la industria del ocio.
- Factores relacionados con los intercambios internacionales.

- Factores relacionados con conflictos sociales.

17. FACTORES ÉTICOS Y DEONTOLÓGICOS

El establecimiento de una deontología propia es lo que caracteriza una profesión, por su propia definición y por el compromiso social que representa. En el caso de la gestión cultural no se ha tratado mucho debido a la juventud del sector y quizás por una falta de reflexión profunda que aporte las referencias para un reconocimiento social de la función profesional. También podemos suponer que una reflexión de este tipo no es necesaria debido al sentido de cultura (entre lo mágico y lo devoto) , y a la falsa ilusión de una misma visión del trabajo cultural.

El desarrollo de las políticas culturales, y ciertas utilizaciones de la cultura para otros fines, han evidenciado una crítica profunda en los sistemas de mediación en el sector cultural. Observando un amplio sistema de valores e ideologías que intervienen a través de la cultura, sin ningún tipo de limitación o autorregulación. Este aspecto se ha manifestado más enérgicamente cuando se ha convertido en un sector con un amplio número de profesionales.

Proponemos algunas reflexiones con la intención de iniciar este razonamiento y dejar constancia de la importancia del tema.

La deontología del proyecto se incluyen en un amplio apartado que define la orientación o filosofía de la organización y complementa su imagen exterior y el perfil de calidad que se propone.

- Nivel de integración de textos fundamentales en sus postulados. Declaraciones, etc... con especial referencias a los derechos fundamentales de un país, y derechos culturales a nivel universal.
- Filosofía o misión de la organización. Valores dominantes. Nivel de coherencia con el contenido del proyecto
- Deontología profesional que se exige de acuerdo con los contenidos y finalidades del proyecto (sistema de códigos internos).
- Capacidad de compromiso con los otros agentes contrapartes. Grado de aceptación de situaciones de asimetría
- Secreto profesional y función. Tratamiento de la documentación y datos personales
- Grado de respeto a otras culturas; a escala general e individual
- Legitimidad de la intervención y características del agente gestor.
- Protección de los derechos individuales
- Garantías al usuario, destinatario o público. Perfil de calidad. Atención a reclamaciones, etc..

18. OTROS ASPECTOS DE LA GESTIÓN POR PROYECTOS

18.1. Valores del proyecto

Hemos mantenido una orientación, en la gestión por proyectos, con una exigencia de reflexión y conceptualización muy alta, al mismo tiempo que un nivel técnico a la búsqueda de la excelencia en la ejecución. Esta posición pretende encontrar un equilibrio entre tendencias más tecnocráticas y mecanicistas y los enfoques disciplinarios.

En los primeros capítulos resaltábamos la consideración del proyecto como espacio de elaboración teórica y la necesidad de avanzar en nuevos conceptos capaces de integrar las perspectivas más cualitativas de la gestión. Estas visiones de gran importancia en el sector cultural, por su alto nivel de intangibles y subjetividades, pero también para afrontar unos nuevos paradigmas más cualitativos de la nueva economía o de la era del acceso, donde el valor de un proyecto no estará íntimamente unido a sus efectos cuantitativos sino a la plusvalía en creación de conocimiento y otros factores.

Esta consideración nos condujo a la búsqueda de criterios o principios que nos permitiera fundamentar una lectura más cualitativa y amplia en la elaboración de indicadores de evaluación del proyecto en general¹⁰ a escala interna y externa. Consideramos necesario construir un marco conceptual sugerente capaz de construir nuevos valores

Su utilidad y desarrollo puede ser muy amplios, pero en el marco de la elaboración de proyectos sugerimos los siguientes aspectos:

- Orientar la cultura de la organización en la definición de su misión y su estilo de trabajo
- Elaborar principios de trabajo en equipo que permitan desarrollar el proceso de elaboración a partir de unas constantes
- Bases para construir indicadores de evaluación. La definición de los principios puede inspirar el proceso de elaboración de indicadores que se valoraran a partir de unos parámetros definidos
- Los principios y valores del proyecto aportan elementos para el control o seguimiento de la ejecución del proyecto y un referente para justificación y valoración de los juicios de opinión
- Para una mayor racionalidad en la toma de decisiones, la existencia de unos acuerdos concretos, sobre principios, valores e indicadores, nos permiten un rigor en los procesos de dirección
- Búsqueda de competitividad por la incorporación de nuevos valores.
- La definición de criterios generales de diseño y elaboración requieren de opciones claras que aumentan la efectividad de los equipos redactores, los cuales trabajan a partir de ideas y de opciones definidas lo que fomenta la creatividad y la eficacia

1.3.1.1.1.1.1.1.1. _____

¹⁰ Sin abordar los indicadores de evaluación de los objetivos y actividades que incorpore el proyecto

- El proceso de elaboración de valores (en todas sus dimensiones)¹¹ permiten situar la gestión del proyecto en la línea de opción, que citábamos en los primeros capítulos del libro, en este sentido esta reflexión puede contribuir a la construcción de una deontología o ética profesional

En este marco presentamos una primera aportación con la definición de valores del proyecto a partir de unos principios

Principio de CONCRECIÓN

Por el cual el diseño de un proyecto ha previsto todos los elementos y concreta cada uno de los aspectos necesarios para conseguir los objetivos. Comprensible para todos los sujetos que participan.

El valor de concreción se observa en el equilibrio entre el detalle del proyecto y los elementos necesarios para ejecutarlo y su nivel de previsión.

Principio de ADAPTABILIDAD, ADECUACIÓN, OPORTUNIDAD

Por el cual un proyecto responde a una situación, oportunidad o problemática determinada y se formula, o presenta, en el lugar y momento oportuno de acuerdo con las agendas políticas de los diferentes agentes sociales.

Su valor estriba en la presentación del proyecto en el contexto y el momento necesario y con la capacidad de supeditarse a una realidad.

Principio de INTEGRACIÓN, APORTACIÓN

Por el cual un proyecto es el resultado que integra las aportaciones de diferentes miembros del equipo de la organización. Sensible a los antecedentes y experiencias anteriores e incorpora opciones de otros agentes o contrapartes

Su valor estará en la amplitud de aportaciones y su capacidad de síntesis como en el nivel de combinación, reconocimiento de las diferentes fuentes de donde proceden

Principio de RESPONSABILIDAD (capacidad de respuesta)

Por el cual todo proyecto intenta responder a una problemática, necesidad, interés o situación

Su valor estriba en la medida que el proyecto responde al “input” , elemento iniciador o desencadenante

Principio de REALISMO, FACTIBILIDAD, VIABILIDAD

Por el cual un proyecto se diseña para llevarlo a cabo y contempla su operatividad que le hace viable en todos los aspectos y su capacidad de adaptarse a los cambios

Su valor estará en la capacidad de ejecución con la mayoría de elementos diseñados

Principio de OPERATIVIDAD, TEMPORALIDAD

1.3.1.1.1.1.1.1. _____

¹¹ En esta reflexión sobre los valores no pretendemos agotar el tema y hemos optado por presentar valores orientados a la gestión y el diseño de proyectos, sin olvidar otros valores que también pueden incorporarse en el proyecto

Por el cual un proyecto tiene prevista una planificación que incorpora los plazos necesarios y los diferentes dispositivos operativos para conseguir su fin.

Su valor estará en la precisión de la previsión de las diferentes fases y la consecución de los objetivos en los plazos previstos

Principio de AUTONOMIA, INDEPENDENCIA

Por el cual un proyecto puede funcionar y conseguir sus objetivos con un alto nivel de autonomía de terceros, donde sus responsables consiguen actuar con independencia notable a pesar de las relaciones con otros

El valor se observa en la opción del proyecto a estructurarse sobre la base de una alta dosis de autonomía

Principio de SIMPLICIDAD, LEVEDAD

Por el cual un proyecto consigue el máximo de rendimiento a partir de un mínimo de estructura y un funcionamiento lo más sencillo posible

Su valor se observa en la facilidad de mantenerse con un coste estructural y material muy ligero

Principio de COMUNICABILIDAD

Por el cual un proyecto se convierte en un elemento clave y básico para la comunicación de su misión e intenciones a nivel interno y externo

Su valor se observa cuando el diseño del proyecto permite una comunicación sencilla, efectiva con el exterior. Y cuando es fácil construir un mensaje o imagen a partir del proyecto.

Principio de INNOVACIÓN, EXPERIMENTALIDAD, PROSPECTIVA, ANTICIPACIÓN, RUPTURA

Por el cual un proyecto aporta nuevos enfoques, prácticas, experiencias, novedades, etc. sobre el conjunto de prácticas en un momento o contexto determinado

El valor se observa en la capacidad de innovar y adelantarse a situaciones futuras, aportando elementos de progreso

Principio de VISIBILIDAD

Por el cual un proyecto consigue una presencia efectiva en los espacios y niveles sociales o mediáticos en los que actúa con la máxima naturalidad

Su valor estará en la capacidad de conseguir espacio visible e identificable en el entorno / contexto que le corresponde

Principio de MULTIPLICIDAD, TRANSMISIÓN, GENERALIZACIÓN

Por el cual un proyecto dispone de un valor añadido a la consecución de sus objetivos por medio de generar procesos de repetición y extensión de su práctica

Su valor se observa en la transferencia de la experiencia a terceros y en los efectos positivos no previstos y en los referentes que puede aportar a otros proyectos

Principio de COHERENCIA

Por el cual el proyecto establece una relación no conflictiva entre sus objetivos o visiones, sus fuentes de financiación y el modelo de organización interna.

Su valor estriba en el equilibrio conceptual entre su práctica y su discurso

Principio de EVALUABILIDAD / VERIFICACIÓN

Por el cual un proyecto tiene previsto un sistema de producción de información y seguimiento capaz de objetivas y formalizar sus propios efectos.

Su valor estriba en la disponibilidad y facilidad de acceso a las informaciones de sus resultados y a la transparencia en la presentación de su datos

18.2. Puntos críticos de un proyecto

La práctica en la gestión de proyectos nos evidencia la existencia de unos indicadores o variables que aportan una lectura rápida de la proporción o escenario de nuestra propuesta. La experiencia, en cada uno de los ámbitos de la cultura, se sintetiza en la capacidad de diagnóstico rápido del tipo de proyecto que analizamos o estamos diseñando.

Cada sector social (productivo, administración, servicios, etc..) ha desarrollado unas convenciones que permiten valorar el tipo de organizaciones o proyectos. Por ejemplo una empresa se puede presentar sintéticamente a partir de indicadores como; facturación, empleados, exportación, patrimonio, etc... Lo mismo podríamos aplicar a las organizaciones culturales pero con las debidas adaptaciones y un cierto acuerdo del sector.

Desde la perspectiva del diseño de proyectos, también podemos ensayar unas variables que pueden ayudar a construir un referente de opinión sobre el tipo de proyecto que tenemos delante.

Hemos titulado “ puntos críticos del proyecto cultural”¹² a unas variables de gran importancia que, según sus circunstancias, pueden evidenciar la complejidad de ejecución y dirección.

Integramos el concepto de punto, momento o situación de las ciencias experimentales y de algunos conceptos económicos. Entendemos por punto crítico el momento en que se genera una realidad susceptible de producir cambios significativos. El punto crítico puede desencadenar un escenario muy diferente del anterior y añadir un riesgo de gestión no calculado. En otras ocasiones nos aporta una visión de oportunidad que reclama una nueva forma de llevar a cabo un proyecto.

No disponemos de datos para dar indicadores precisos en cada uno de los puntos críticos pero lo podemos presentar y dejar en manos de la práctica de cada gestor cultural de acuerdo con la realidad de su entorno.

1.3.1.1.1.1.1.1.1. _____

¹² A partir de una conversación informal con Eduard Delgado.

Puntos críticos del proyecto de cooperación cultural

TIEMPO

- Duración (óptimo – excesivo - insuficiente)
- Estacional
- Servicios permanentes (atención constante)

TAMAÑO

- Número de personas organización
- Presupuesto
- Espacios
- Destinatarios, públicos
- Cogestores

GEOGRAFIA

- Local, regional, nacional, internacional
- Dispersión
- Distancias
- Trabajo en red

FINANCIAMIENTO

- Autonomía
- Dependencia financiera de terceros
- Tipología de los ingresos
- Dependencia público
- Nivel de patrocinio

CALIDAD

- Estándar de calidad establecido
- Nivel de exigencia del público
- Grado de excelencia deseado

CONTENIDO

- Necesidades a las que responde
- Grado de innovación y experimentalidad
- Situación del mercado
- Tipología de la actividad

18.3. Factores de éxito de un proyecto

Al final del proceso es conveniente recordar que todo material, guión propuesta, etc.. no puede garantizar un buen proyecto, debido a que todo proceso de diseño y elaboración depende de las capacidades del equipo humano redactor.

Consideramos que la elaboración de un proyecto adquiere una cierta dimensión de trabajo creativo a partir de las competencias y capacidad de visión de sus autores. En este sentido los valores de oportunidad o idoneidad dependen de factores estratégicos y políticos de difícil previsión.

A partir de las reflexiones sobre el éxito¹³ de un proyecto, proponemos una consideración a unos factores que influyen en los buenos resultados de un proyecto y que no son variables únicamente de diseño.

Factores de éxito de un proyecto:

- Capacidad de diseñar proyectos que aborden problemas o necesidades reales
- Oportunidad contextual y facilidad de incorporación a la agenda política del momento
- Nivel de contactos previos, capacidad de interlocución, conexión en tramados de redes más amplias
- Capacidad de liderazgo y de toma de decisiones rápidas
- Disponibilidad de un equipo humano competente y motivado
- Suficiente capacidad organizativa para asumir el proceso de elaboración y ejecución
- Adecuada planificación y organización de los períodos de diseño y ejecución
- Nivel de prestigio de la organización promotora y respeto de los compromisos con los diferentes agentes
- Capacidad de generar conocimiento en el propio proceso de elaboración y ejecución (know-how)

1.3.1.1.1.1.1.1. _____

¹³ Ver manual de la Comisión de Comunidades Europeas (1993)

19. BIBLIOGRAFÍA

- ALVIRA MARTIN, F., (1990): El análisis de la realidad social, métodos y técnicas de investigación, Madrid, Alianza.
- ALVIRA MARTIN, F., (1991): *Metodología de la evaluación de programas*, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.
- BELLENGER, L.; COUCHAERE, M.J., (1992): *Animer et gérer un projet*, París, ESF.
- BROCH, M.H. - CROS, F., (1987): *Comment faire un projet d'établissement*, Lyon, Chronique Sociale.
- BROCH, M.H. - CROS, F., (1992): *Evaluer le projet de notre organization*, Lyon, Chronique Sociale.
- BURTON, C. - MICHAEL, N., (1994) : *Guía práctica para la gestión de proyectos*, Barcelona, Paidós.
- CLELAND, D.I. - KING, W.R., (1990) : *Manual para la administración de proyectos*, México, CECSA.
- COHEN, E. - FRANCO, R., (1993): *Evaluación de proyectos sociales*, Madrid, Siglo XXI.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (1993) : *Manual Gestión del ciclo de un proyecto. Enfoque integrado y marco lógico*, CCE, Geneve.
- D'HERBEMONT, O. ; CESAR, B. (1996) ; *La stratégie du projet latéral*, París, Dunod
- DRUDIS, A., (1992): *Planificación, organización y gestión de proyectos*, Barcelona, Gestión 2000.
- FRANCH, J. - MARTINELL, A. (1994) : *Animar un proyecto de educación social*, Barcelona, Paidós.
- FROUFE, S. - SANCHEZ CASTAÑO (1991): *Planificación e intervención socioeducativa*, Salamanca, Amarú.
- GIARD, V., (1991): *Gestion de projets*, París, Economica.
- GÓMEZ DE LA IGLESIA, R. - PÉREZ MARTÍN, M.A., (1992): *El técnico en actividades socioculturales*, Vitoria, Xabide.
- HAZEBROUCQ, J-M.; BADOR, O. (1996): *Le management de projet*, París, PUF.
- INTERARTS (1999) . *Fondos y formas. Recursos internacionales para proyectos culturales y artísticos*, Barcelona, Península.
- LE BOEUF, C.; MUCCHIELLI, A. (1991): *Le projet d'entreprise*, París, ESF
- MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES (1998): *Metodología de evaluación de la Cooperación Española*, Madrid, MAA.EE.
- PALOM. F., - TORT, L., (1991): *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*, Madrid, Espasa Calpe.
- PICHARDO MUÑIZ, A., (1984) : *Planificación y programación social*, San José de Costa Rica, Editorial de la Universidad de Costa Rica.