

**DISSENY I AVALUACIÓ DE  
PROJECTES  
D'ASSOCIACIONS  
CULTURALS**

**DAVID ROSELLÓ i CEREZUELA**

[david@nexecultural.com](mailto:david@nexecultural.com)

## **David Roselló i Cerezuela** (Barcelona, 1959)

Gestor cultural. Director de Nexe cultural sl, assessoria-formació-gestió cultural – [david@nexecultural.com](mailto:david@nexecultural.com)

• **Màster en Gestió Cultural.** Universitat de Barcelona. 1991 (primera promoció de l'Estat espanyol).

• Postgrau en Polítiques Culturals Europees i Relacions Culturals Internacionals. Univ. Pompeu Fabra. 1995.

• Llicenciat en Biologia. Universitat de Barcelona. 1984.

• **Professor universitari** dels Màsters de Gestió Cultural de la Universitat Oberta de Catalunya 2004-2017 i Universitat Internacional de Catalunya 2006-2017, i professor invitat de les universitats Central i Pompeu Fabra de Barcelona, Girona, Sevilla, Granada, Cádiz, Internacional de Andalusia, Complutense de Madrid, Pública de Navarra, Zaragoza, Deusto-Bilbao, La Laguna-Tenerife, Porto, Central de Venezuela, etc. (1993-2016).

• Docent a prop de 300 cursos a Catalunya, Espanya, Portugal, França, Itàlia, Veneçuela (8 vegades), Colòmbia (3), República Dominicana (3), Mèxic (2), Argentina (2), Guatemala (2), Brasil (2), Cuba, Uruguai, Paraguai, Xile, Hondures, Haití, Algèria (2), Marroc, Senegal, Guinea Equatorial i Ghana. 1984-2016.

• Coordinador amb funcions directives Postgrau Gestió i Polítiques Culturals. Universitat Barcelona 1993-2001

• Coordinador acadèmic (1994-2000) i general (2002-2008) de jornades Interacció. Diputació de Barcelona.

• Responsable de formació de la Fundació Interarts. 1995-1996.

• Coordinació dels exàmens presencials de la UOC a 15 seus de l'Estat espanyol. 2004-2014.

• Coordinador de la revista La Maleta de Portbou i l'Escola Europea d'Humanitats. 2015.

• **Professional independent en estudis i treballs de consultoria. 1988-2017.**

• Membre del Consell Assessor i relator del Pla Estratègic de Cultura de Barcelona. 2006.

• Coordinador metodològic/redactor de Plans Estratègics de Cultura de Canàries (2017), Falset (2016), Abrera (2017), Fonollosa (2015), Vilafranca del Penedès (2014), Sabadell (2012), Província de Cádiz (2011), La Roca del Vallès (2010), Regió de Murcia (2009), Manresa (2009), Puerto de la Cruz – Tenerife (2006 i 2009), St. Vicenç dels Horts (2008), Martorell (2008), Viladecans (2007), L'Hospitalet de Llobregat (2006), Sta. Coloma de Gramenet (2005), St. Cugat del Vallès (2005), Moià (2004), Vilafranca del Penedès (2001); del Diagnòstic de la cultura a Mataró (2003); dels Plans d'Equipaments Culturals de Molins de Rei (2010), El Masnou (2007), Montornès del Vallès (2007) i el Prat de Llobregat (2001 i 2006); del Pla de Biblioteques de L'Hospitalet (2011) i Pla de Lectura de Vilafranca del Penedès (2017); de l'Inventari de Patrimoni Cultural de Palau Solità i Plegamans (2000); dels projectes de centres culturals de Caldes de Montbui i Ecomuseu Urbà de Rubí (1994) i dels plans estratègics i altres estudis d'entitats i empreses com la Central del Circ (2016), Bàcum Dansa (2015), Fundació Palau i Fabra, Caldes d'Estrac (2014), Assoc. Prof. de la Dansa de Catalunya (2013) i Producciones del Mar a Gran Canaria (2008).

• Autor de l'estudi "Els acords jurídics sobre propietat i ús d'equipaments escènics entre entitats i ajuntaments". Generalitat de Catalunya. 2007, revisat i publicat el 2009.

• Autor/assessor projectes Centre de Producció d'Arts Escèniques, Terrassa, 2006 i Teatro Tilingo, Caracas, 1999.

• Autor de l'"Estudi comparatiu sobre la legislació en matèria de cultura". Junta de Andalusia. 2002.

• Autor de continguts de la secció de projectes culturals del Portal Iberoamericà de Gestió Cultural. 2002.

• Cap de producció dels actes festius inaugurals de les grans obres urbanístiques. Barcelona. 1999.

• Fundador i gerent de NEÓ Gestió Cultural, SL. 1986-1991.

• **Col·laboracions** amb: BCE (Disseny, producció i distribució d'expos culturals); Croquis (Disseny, producció i muntatge d'expos culturals); Stoa, propostes culturals i turístiques (Disseny i gestió de projectes de patrimoni); Taleia, serveis per a la cultura (Disseny i gestió de projectes culturals); Trànsit Projectes (Disseny i gestió de projectes culturals); Diorama (projectes per a joves); Mahala Comunicació; Centre Europeu del Patrimoni (Disseny i gestió de projectes de patrimoni) i Centre d'Estudis de Planificació (Estudis de recerca aplicada en cultura).

• **Autor** de "Diseño integral de proyectos culturales" i de "La evaluación de proyectos y procesos culturales", i coautor de "La gestión de los conflictos en la gestión y las políticas culturales", en el Manual online Atalaya de suport a la gestió cultural. Universitat de Cádiz. 2014.

• Autor de "Diseño, gestión y evaluación de proyectos culturales". Fundación Goberna, 2012.

• Autor "Cooperació entre ateneus i ens locals per una cultura segle XXI". Generalitat de Catalunya, 2009.

• **Autor de "Diseño y evaluación de proyectos culturales". Edita Ariel-Planeta, 2004. 9ª edició 2015.**

• Co-editor i co-autor de "Gestión cultural. Estudios de caso". Editorial Ariel, 2008. 2a edició 2011.

• Autor dels capítols sobre **els plans estratègics de cultura** de la Diputació de Barcelona i el Mapa cultural de Sabadell pel llibre "La planificación estratégica de la cultura en España". Fundación Autor-SGAE, 2008.

• Col·laborador en el "**Manual de buenas prácticas para la dinamización del patrimonio histórico**". Edita: Ajuntament de Cortegana, Huelva, 2004.

• Co-autor de "Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos". Editorial Ariel, 2001.

• Coordinador i coautor de "Les professions de la cultura". INCANOP - Generalitat de Catalunya, 1997.

• Co-autor del monogràfic "**La gestió cultural: una nova professió a debat**". Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya, 1996.

• **Co-fundador** i vice-president de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya. 1993-1999.

## EL PROJECTE

A LA VIDA QUOTIDIANA FEM PROJECTES

ÉS LA CONCRECIÓ DE LA POLÍTICA DE L'ORGANITZACIÓ

ALTRES PROFESSIONS FAN PROJECTES

MATEIX ESQUEMA PER A PROJECTES:

GRANS – PETITS

URBANS – RURALS

PÚBLICS – PRIVATS – ASSOCIATIUS

SERVEI – PROGRAMA – EQUIPAMENT - ...

CULTURALS - SOCIALS - COOPERACIÓ - ESPORTIUS ...

DIFUSIÓ, FORMACIÓ, ...

AMB O SENSE RECURSOS

### 3 CRITERIS



EL MARTELL: EL PROJECTE ÉS LA NOSTRA  
EINA DE TREBALL



EL "LIBRILLO DEL MAESTRILLO": NO  
EXISTEIX UN MODEL ÚNIC DE DISSENY DE PROJECTES



LA PEL·LÍCULA: L'ORDRE DE REDACCIÓ NO ES  
CORRESPON SEMPRE AMB EL DE LECTURA

# JUSTIFICACIÓ DEL DISSENY DE PROJECTES

OPTIMITZAR RECURSOS PER ACONSEGUIR MÀXIMS RESULTATS

ORIENTAR LES NOSTRES ACCIONS DES DEL PRINCIPI

TRENCAR VELS ESQUEMES DE PLANIFICACIÓ

FER UN PROCÉS DE REFLEXIÓ I DE RELLANÇAMENT DE LES IDEES

FIXAR PRIORITATS, ACTITUDS, CRITERIS COMUNS

GENERALITZAR LES PRÀCTIQUES DE SEGUIMENT I DE CONTROL

DISPOSAR D'UN DOCUMENT ESCRIT PER PRESENTAR

DISPOSAR D'UN DOCUMENT ESCRIT QUE PERDURA

FACILITAR LA PARTICIPACIÓ DE TOT L'EQUIP

ESTIMULAR I COHESIONAR ELS PROFESSIONALS

MOSTRAR UN MÈTODE DE TREBALL A LES PERSONES QUE S'INCORPOREN A L'EQUIP

MOBILITZAR DIFERENTS SECTORS EN UN PROJECTE COMÚ

OFERIR UNA IMATGE DE SERIETAT I DE PROFESSIONALITAT

## **REQUISITS DEL DISSENY DE PROJECTES**

PERMETRE LA PRESA DE DECISIONS

TENIR PERSPECTIVA DE GLOBALITAT

SER COHERENT ENTRE LES SEVES FASES

SER REALISTA I CONSEQÜENT AMB EL CONTEXT

TENIR UNA FORTA COMPONENT D'ORIGINALITAT I RENOVACIÓ

SER FRUIT D'UN PROCÉS ANTERIOR I ORIGEN D'UN POSTERIOR

ESTAR OBERT A LA PARTICIPACIÓ D'ALTRES AGENTS

CONÈIXER ELS PRESSUPOSTOS IDEOLÒGICS QUE ENS GUIEN

ESTABLIR UNA TEMPORALITZACIÓ DEL DISSENY DEL PROJECTE

## **EXISTEIXEN DIFERENTS NIVELLS D'UN PROJECTE**

LA IDEA

EL PRIMER ESBOÇ

L'AVANTPROJECTE

EL PROJECTE A DESENVOLUPAR

EL PROJECTE DEFINITIU

## **EXISTEIXEN DIFERENTS VERSIONS D'UN PROJECTE**

### **DOCUMENT DE TREBALL DE L'EQUIP**

EL QUE PRENTEM A LES INSTITUCIONS

EL QUE PRENTEM A LA JUNTA O A L'ASSEMBLEA

EL QUE PRENTEM ALS MITJANS DE COMUNICACIÓ

EL QUE PRENTEM A LES ALTRES ENTITATS

EL QUE PRENTEM ALS PATROCINADORS

## **DEFINICIÓ TERMINOLÒGICA**

PLA

PROGRAMA

PROJECTE

## **DIFICULTATS DEL DISENY DE PROJECTES (I)**

NO ESTÀ SUFICIENTMENT VALORAT ("PÈRDUA DE TEMPS")

ES BUSCA EL QÜESTIONARI PER RESOLDRE LA FALTA D'ESTRUCTURACIÓ

COMPLEXE DEL MISSIONER

MUR DE LES LAMENTACIONS

PROJECTES "BOLET"

"EN CASA DEL HERRERO CUCHARA DE PALO"

IMPORT-EXPORT SENSE FRONTERES

PROJECTES "URBI ET ORBI"

NOSTRA PIRÀMIDE

CONSTRUÏM PROJECTES A LA CONTRA

AGRAFIA DEL SECTOR

## **DIFICULTATS DEL DISSENY DE PROJECTES (II)**

EXISTEIX UN CULTA A L'ACTIVISME

EXISTEIX UN CULTA A LA IMPROVITZACIÓ

EL SEU IMPACTE ÉS POC VALORABLE

HI POT HAVER PRIORITZACIÓ D'OBJETIUS POLÍTIQS  
"OBSCURS"

POT SERVIR ÚNICAMENT COM A JUSTIFICACIÓ O IMATGE

OPTIMITZAR RECURSOS NO ÉS TAN IMPORTANT COM ENS  
SEMBLA

NO INTERESSA AGLUTINAR ALTRES AGENTS

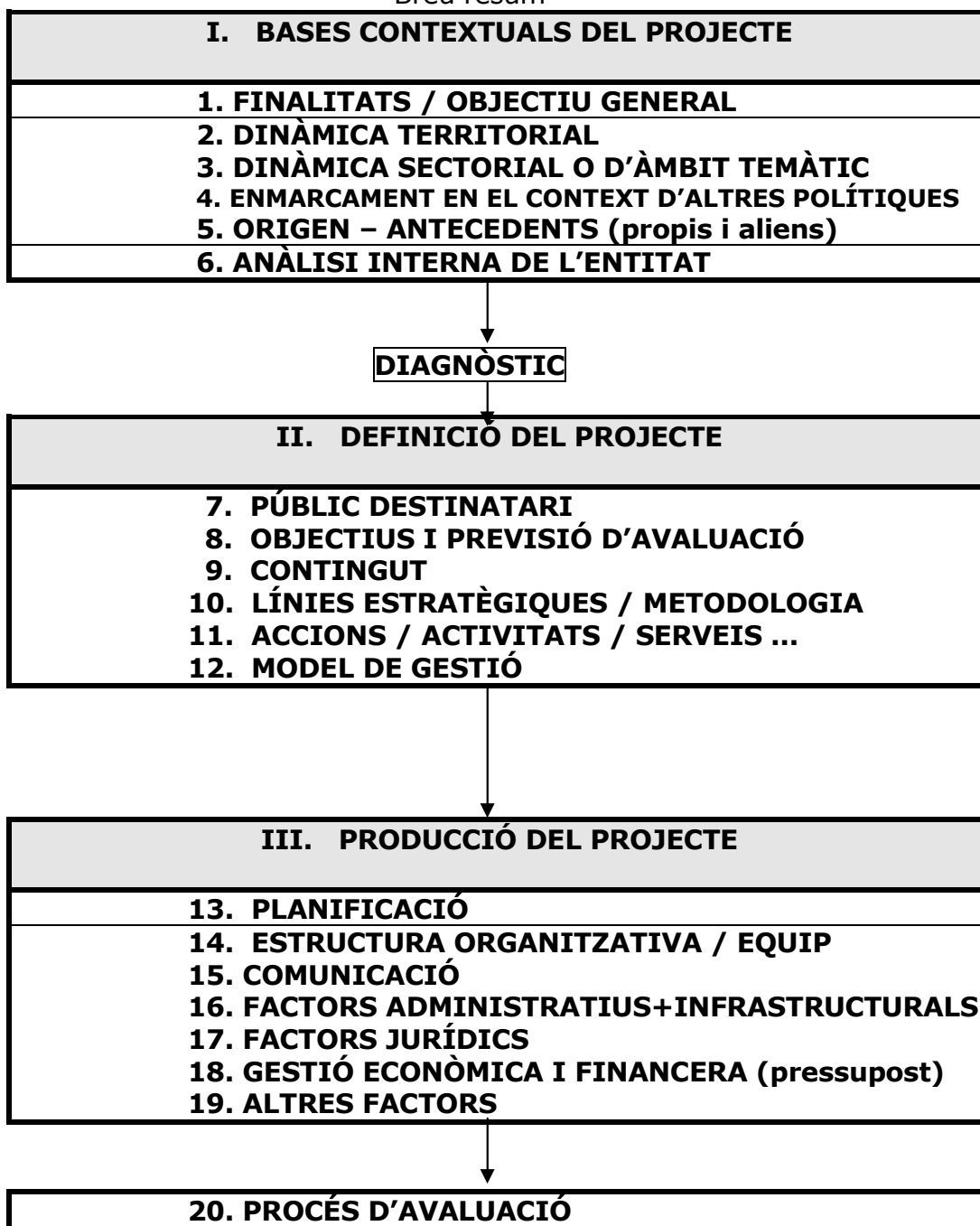
NO INTERESSA LA PARTICIPACIÓ DE L'EQUIP

NO ES VALORA EL DOCUMENT ESCRIT



# ESQUEMA GENERAL

Presentació  
Breu resum



Bibliografia (si es considera necessària)

### 1 - FINALITATS

#### DEFINICIÓ DE LES FINALITATS DEL PROJECTE

Definició de la finalitat del projecte i la seva importància general en la macro contemporani

Justificació de les opcions rellevants del projecte (destinatari, emplaçament, temporalitat, etc.)

Característiques, necessitats, demanda o problemàtica que pretén cobrir el projecte

#### JUSTIFICACIÓ I ARGUMENTACIÓ DEL PROJECTE

Arguments de tipus jurídic

La finalitat del projecte s'ajusta a un imperatiu legal

Arguments de tipus ideològic

Idees i conceptes que guien la finalitat del projecte

Arguments de tipus històric

Fets passats que avalen el nostre projecte

Arguments de tipus politico-programàtic

Les finalitats com a conseqüència amb una política o programa cultural definit

Arguments de tipus sociològic

Conceptes i situacions que justifiquen la intervenció

#### DOCUMENTACIÓ DE REFERÈNCIA

- Textos legislatius bàsics (Constitució, estatuts, etc.) i lleis específiques
- Convencions, declaracions o acords de tipus internacional, nacional, local, etc.
- Polítiques culturals i actuacions existents en altres realitats territorials
- Declaracions, manifestos, opinions d'entitats i experts, etc.
- Estudis sociològics, de mentalitats, d'hàbits, de consum, etc.
- Estats d'opinió, nivells de sensibilització social, etc.

## 2 - DINÀMICA TERRITORIAL

### 2.1 - CARACTERÍSTIQUES GENERALS DE L'ENTORN TERRITORIAL

#### DESCRIPCIÓ GENERAL

Tipus d'entorn territorial: estat, regió, ciutat, etc.  
Ubicació, extensió, límits, característiques determinants del territori, etc.  
Tipus de poblament (distribució i evolució)  
Xarxa de transports intern i extern  
Altres dades d'interès general

#### DADES DEMOGRÀFIQUES

Nombre d'habitants (piràmide per edats i sexes)  
Procedència de la població  
Saldo migratori actual (emigració/immigració)  
Previsió de l'evolució de la població en un futur (quantia i tipologia)

#### DADES SOCIOLÒGIQUES

Minories (ètniques, lingüístiques, religioses, culturals...)  
Normes i valors dominants, mentalitats  
Nivells d'instrucció  
Dades electorals i la seva evolució

#### INDICADORS ECONÒMICS

Distribució de la població per sectors econòmics  
Distribució de la producció per sectors econòmics  
Nivell de renda *per capita*  
Taxa de desocupació general, per sectors de població o de producció

## DADES CULTURALS GENERALS

Inventari d'entitats culturals, per sectors, grandària, activitat, vitalitat, etc.

Mapa d'equipaments culturals

Nivells d'oferta cultural (pública, privada i associativa)

Nivells de consum d'oci i cultural

## GRAU DE CENTRALITAT I LA SEVA RELACIÓ AMB EL PROPI ENTORN

Centralisme i posicionament administratiu, econòmic, cultural...

Repercussió sobre la dinàmica territorial i cultural

## RELACIONS AMB ALTRES TERRITORIS

Relacions administratives

Relacions econòmiques/laborals

Relacions culturals

## **2.2 - ANÀLISI DE LES DINÀMIQUES TERRITORI-CULTURA**

### GRAU D'IDENTITAT CULTURAL DEL MARC TERRITORIAL

Coincidència del territori administratiu, amb el territori cultural i històric

Grau d'identitat cultural del territori

Grau d'interrelació amb altres territoris/entorns

### FENÒMENS DESTACATS AL TERRITORI QUE INFLUEIXEN EN EL PROCÉS D'IDENTIFICACIÓ

Patrimoni

Esdeveniments culturals extraordinaris

Turisme

Immigració / emigració

Altres

### DESEQUILIBRIS EXISTENTS EN EL DESENVOLUPAMENT CULTURAL TERRITORIAL

Desequilibris en equipament

Desequilibris en oferta i difusió

Desequilibris en consum i demanda

Desequilibris en producció, creació i formació

### SITUACIÓ ACTUAL EN RELACIÓ A REFERENTS HISTÒRICS RECENTS.

Detecció dels referents històrics: dates claus per entendre el desenvolupament present i de futur

Nivell de condicionament sobre el territori

### RELACIÓ ENTRE LES POLÍTIQUES CULTURALS I EL DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC

Elements destacables de l'impacte del desenvolupament econòmic local.

Integració de les polítiques culturals territorials amb el desenvolupament econòmic i viceversa.

### **3 - DINÀMICA SECTORIAL**

#### DEFINICIÓ DEL SECTOR CULTURAL

Sector principal d'activitat  
Subsectors d'activitat

#### DIMENSIÓ SOCIAL

Valor simbòlic en la societat  
Presència històrica/factor d'innovació en la vida social  
Presència en els programes culturals  
Presència en els hàbits de consum cultural  
Presència en els mitjans de comunicació

#### DIMENSIÓ JURÍDICA

Legislació i normativa que regula el sector

#### DIMENSIÓ INDUSTRIAL

Identificació de processos industrials

#### DIMENSIÓ ECONÒMICA

Volum de negocis directe del sector  
Volum de negocis indirecte de sectors relacionats

#### DIMENSIÓ PROFESSIONAL (I VOLUNTARIAT)

Agents que intervenen (públics, privats, associatius)  
Perfils i nombre de professionals

#### DIMENSIÓ INFRAESTRUCTURAL

Creació, producció, distribució, difusió/exhibició/venda,  
formació, estudi, altres

#### INTERCONNEXIÓ AMB ALTRES SECTORS

Sectors culturals / Altres sectors d'activitat

## **4 - ENQUADRAMENT EN EL CONTEXT D'ALTRES POLÍTIQUES**

### POLÍTIQUES CULTURALS DELS DIFERENTS AGENTS

Programes culturals existents de nivell internacional a local en què pot inscriure's el nostre projecte  
Inici de les polítiques culturals vigents i identificació de les seves fases  
Evolució i canvis substancials en la orientació dels programes  
Resultats constatats

### POLÍTICA CULTURAL DE L'ORGANITZACIÓ GESTORA

Context que emmarca la política cultural  
Objectius més importants  
Estratègies i accions més destacables  
Resultats obtinguts

### RELACIÓ DE LES POLÍTIQUES CULTURALS AMB ALTRES POLÍTIQUES EXISTENTS AL TERRITORI (SOCIALS, EDUCATIVES, DE JOVENTUT, D'OCUPACIÓ, URBANÍSTIQUES, ALTRES).

Identificació d'aquestes polítiques i paper de la nostra finalitat en relació a elles  
Coordinació amb altres polítiques i les seves institucions: plans integrals, política d'empresa, etc.

### ACTUACIONS D'ALTRES AGENTS AMB QUI COMPETIM

Titular  
Nom del projecte  
Objectius, continguts i tipus d'activitats  
Especificitats en la prestació del servei, lloc, temps, preu, etc.  
Destinatariis  
Etc.

## **5 – ORIGEN I ANTECEDENTS DEL PROJECTE**

### **5.1 - ORIGEN / PUNT DE PARTIDA DEL PROJECTE**

#### IDENTIFICACIÓ DE L'ORIGEN DE LA PROPOSTA

- Desenvolupament d'una política establida
- Encàrrec professional
- Proposta professional (individual / equip )
- Resposta / solució a una demanda / problema
- Desenvolupament institucional (evolució, canvi, etc.)

#### PARTICIPACIÓ DELS DIFERENTS AGENTS EN EL PROCÉS INICIAL

- Identificació de l'agent promotor principal
- Característiques dels agents participants / cooperants
- Antecedents personals i institucionals dels promotors del projecte

### **5.2 - ANTECEDENTS RELACIONATS AMB EL PROJECTE**

#### EDICIONS ANTERIORS / ESTAT ACTUAL DEL MATEIX PROJECTE

- Definició, descripció, desenvolupament i resultats
- Reptes actuals i de futur que es planteja el projecte

#### EXPERIÈNCIES I PROJECTES SIMILARS PREEXISTENTS

- Interns/propis de la nostra organització
- Externs/aliens. D'ells podem inspirar-nos, referir-nos, intentar captar el més reeixit i poder descartar els errors o aspectes no desitjats.



## **6 - ANÀLISI INTERNA DE L'ENTITAT QUE GESTIONA EL PROJECTE**

### TRAJECTÒRIA DE L'ORGANITZACIÓ QUE ASSUMEIX EL PROJECTE

- Finalitat general
- Antiguitat i experiència anterior
- Evolució de l'organització
- Tipus d'activitat exercida
- Incidència al territori i en el sector cultural
- Imatge, prestigi
- Relacions / Contactes

### ANÀLISI DE L'ESTRUCTURA FORMAL DE L'ORGANITZACIÓ (no confondre amb la del projecte).

- Forma jurídica de l'organització
- Grandària
- Organigrama
- Funcions
- Normativa i reglaments

### FUNCIONAMENT INTERN DE L'ORGANITZACIÓ

- Captació i circulació interna de la informació
- Sistemes de planificació
- Preses de decisions
- Coordinació
- Mecanismes operatius
- Mecanismes d'estímul i motivació
- Mecanismes de control i qualitat
- Comunicació interna
- Regulació de conflictes
- Organització real-informal
- Altres

### RECURSOS DISPONIBLES

- Recursos humans
- Recursos econòmics
- Recursos infraestructurals
- Altres: informació, temps, etc. com a recurs disponible, etc.

# Diagnòstic

(Estat de situació, punt de partida, ...)

- El diagnòstic és la síntesis final de la informació recollida en l'anàlisi inicial del context a partir de la finalitat manifestada
- El diagnòstic relaciona les diferents parts de l'anàlisi del context i les resumeix en un tot coherent
- El diagnòstic serveix de nexa d'unió entre el context i el contingut del projecte
- El diagnòstic serveix per introduir, presentar i justificar la proposta posterior del projecte
- S'ha d'utilitzar un sistema àgil i visual (esquemes, taules, diagrames, etc.)

1 - S'ha de presentar només aquella informació que al redactor l'ajuda posteriorment a presentar i justificar la proposta d'acció i al lector li permet entendre-la

2 - S'ha de fer una feina de síntesi i saber expressar el màxim d'informació en el mínim de text

## **7 – PÚBLIC DESTINATARI**

### IDENTIFICACIÓ GENÈRICA

Denominació basant-se en unes característiques específiques que identifiquen cada grup  
Quantificació (en nombre de persones o en % a partir d'una població definida)

### CARACTERÍSTIQUES PERSONALS DESTACABLES

Edat  
Gènere  
Altres (grup ètnic, discapacitat, etc.)

### CARACTERÍSTIQUES SOCIALS DESTACABLES

Territori ocupat  
Procedència geogràfica  
Nivell d'integració/marginació  
Situació familiar  
Nivell de renda. Grup social  
Religió  
Altres

### NIVELL D'INSTRUCCIÓ ACADÈMICA

Nivell d'estudis  
Una altra formació

### SITUACIÓ LABORAL

Tipus d'ocupacions: sector econòmic  
Categories laborals  
Impacte de la desocupació

### ÚS DEL TEMPS LLIURE

Distribució temporal del temps lliure  
Activitats realitzades  
Socialització del temps lliure

## HÀBITS CULTURALS

Importància dins l'ús del temps lliure

Hàbits de creació

Hàbits de formació.

Hàbits de consum.

De tots ells podem estudiar:

- . Identificació
- . Localització
- . Quantificació / Temporalització
- . Socialització
- . Motivació

## HÀBITS D'INFORMACIÓ

Identificació dels mecanismes d'informació (premsa general i especialitzada, ràdio, TV, fullets, carta, amics, líders d'opinió, etc.).

## MECANISMES DE PRESA DE DECISIONS

Individualment

Agrupament (parella, família, amics, treball, escola, etc.).

## NECESSITATS I MOTIVACIONS CAP AL NOSTRE PROJECTE

Identificació de les necessitats que cobreix el projecte.

(Nota: Hem de realitzar aquesta descripció per a cada grup homogeni de destinataris)

## **8 - OBJECTIUS I PREVISIÓ D'AVALUACIÓ**

### **8.1 – OBJECTIUS**

#### OBJECTIUS DEL PROJECTE

Descripció dels objectius segons nivells d'ordenació: objectius generals, objectius específics, concrets o operatius  
Definició dels conceptes majoritàriament utilitzats  
Resultats esperats o desitjats (incorporats a objectius en la mesura que sigui possible), metes.

#### ALTRES OBJECTIUS DE LA INSTITUCIÓ RELACIONATS AMB EL PROJECTE

Referència a objectius generals de la institució gestora i als que el projecte també contribueix a aconseguir

#### OBJECTIUS INTERNS DE L'ORGANITZACIÓ

Descripció d'aquells objectius d'índole totalment interna que poden arribar a ser "ocults" de cara al públic i que només interessin a la pròpia institució

### **8.2 - PREVISIÓ D'AVALUACIÓ DELS RESULTATS**

(El procés complet d'avaluació dels resultats es desenvolupa en l'apartat general d'avaluació)

#### **FIXACIÓ D'INDICADORS D'ACORD AMB ELS OBJECTIUS**

Fixació d'indicadors d'acord amb els objectius  
Sistemes de mesurament dels indicadors  
Temporalització

## ***CARACTERÍSTIQUES DELS OBJECTIUS***

BUSQUEN UN CANVI, UNA MILLORA DEL CONTEXT

ÉS POSSIBLE ACONSEGUIR-LOS

SÓN CLARS I NO INTERPRETABLES EN EL SEU REDACTAT

SÓN MOTIVADORS PER A QUI ELS TIRA ENDAVANT

SÓN CONSENSUABLES I ACCEPTABLES PER TOT L'EQUIP

SÓN COMPATIBLES AMB ALTRES OBJECTIUS

SÓN JERARQUITZABLES AMB ALTRES OBJECTIUS

SÓN AVALUABLES MITJANÇANT INDICADORS PREFIXATS

### **SMART test**

**S**PECIFIC – ESPECÍFIC/CONCRET

**M**EASURABLE – MEDIBLE/AVALUABLE

**A**GREED TO – ACCORDAT/ACCEPTAT

**R**EALISTIC - POSSIBLE

**T**IME CONSTRAINED – LIMITAT/FIXAT EN EL TEMPS

### ***FORMULACIÓ***

VERB + VARIABLE + CRITERI DE + CONDICIONS  
D'ACCIÓ A MODIFICAR MODIFICACIÓ

## **9 - CONTINGUTS DEL PROJECTE**

### CONTINGUTS DEL PROJECTE

Descripció detallada dels continguts o temes en què es basa el projecte

Definició conceptual dels continguts (alguns cops ja està incorporada en la justificació de les finalitats)

Justificació de la seva elecció

### GRAU D'INNOVACIÓ O DE CARÀCTER EXPERIMENTAL DEL PROJECTE

Descripció dels factors d'innovació del projecte

## **10 - LÍNIES ESTRATÈGIQUES**

### DEFINICIÓ DE LES LÍNIES ESTRATÈGIQUES DEL PROJECTE

Identificació de les estratègies encaminades a aconseguir els objectius

Agrupació basant-se en estratègies de continguts, de temps, d'espai, de destinataris, de comunicació, etc.

### JUSTIFICACIÓ DEL SEU PLANTEJAMENT

En relació a les finalitats i els objectius

En relació a la tipologia dels destinataris

En relació a experiències anteriors (èxits i fracassos)

## **11 - ACCIONS**

(En molts casos es plasma en el programa d'activitats)

### ACCIONS PRINCIPALS

Descripció de les accions principals amb el detall de amb els seus continguts i característiques específiques: espais, horaris, recursos, etc.

Justificació de l'elecció de les accions principals

### ACCIONS COMPLEMENTÀRIES

Descripció de les accions complementàries amb el detall de amb els seus continguts i característiques específiques: espais, horaris, recursos, etc.

Justificació de l'elecció de les accions complementàries

Relació amb les activitats principals

### SERVEIS DERIVATS

Descripció dels serveis derivats descrits en detall amb els seus continguts i característiques específiques: espais, horaris, recursos, destinataris, etc.

Justificació de la necessitat aquests serveis derivats

Relació amb les activitats principals i complementàries

## **ANOTACIÓ DE LES ACCIONS**

- Nom, identificació
- Breu descripció
- Públic destinatari específic
- Lloc / emplaçament
- Temps (dia i hora)
- Recursos humans necessaris
- Recursos infraestructurals necessaris
- Requisits organitzatius previs
- Requisits organitzatius durant l'activitat
- Distribució de l'espai i el temps
- Assignació concreta de feines
- Difusió específica
- Pressupost específic
- Altres dades d'interès



## 12 - MODEL DE GESTIÓ

### MODEL DE GESTIÓ QUE ADOPTA EL PROJECTE

Forma jurídica i aspectes més significatius del model adoptat

### JUSTIFICACIÓ DEL MODEL DE GESTIÓ

Criteri polític en relació a la participació, la gestió directa, la gestió delegada, l'eficàcia, etc.

Criteris jurídics i necessitats del projecte: econòmiques, organitzatives, etc.

### IDENTIFICACIÓ I DESCRIPCIÓ DELS AGENTS QUE INTERVENEN EN EL PROJECTE

Administració pública: polítics, gestors, tècnics i altres.

Entitats: sense ànim de lucre, associacions, voluntariat, fundacions, consorcis, etc.

Empreses i iniciativa privada: promotors, patrocinadors, col·laboradors, serveis, mitjans de comunicació, etc.

Professionals: creadors, gestors culturals, formadors, investigadors, etc.

### FUNCIONS ASSIGNADES A CADA AGENT.

Àmbits en què incideixen i actuen

Funcions polítiques, representatives, etc.

Funcions directives, coordinadores, controladores, avaluadores

Funcions d'assessorament, de suport, conceptuals, etc.

Funcions gestores, executores, etc.

Funció finançadora

### REGULACIÓ DE LES RELACIONS ENTRE AGENTS

Mecanismes legals que s'estableixen entre els agents: subvencions, convenis, contractes, altres.

Mecanismes de relació: òrgans, representativitat, capacitat, funcions, etc.

Temporalitat de la relació

Necessitat instruments formals: informes, actes, balanços

# 13 – PLANIFICACIÓ DE LA PRODUCCIÓ

## PREVISIÓ DE TASQUES

- Identificació detallada de les tasques a realitzar.
- Agrupació de les tasques (funcional, temporal, espacial, usuaris,...)
- Seqüenciació de les tasques.
- Assignació de responsabilitats
  - Estructures fixes
  - Estructures noves

## TEMPORALITZACIÓ DE LES TASQUES

- Temps màxim previst
- Temps mínim previst
- Temps òptim-mig

## ESQUEMES DE TREBALL

- Cronograma / diagrama de Gantt, / diagrama de barres
- Diagrama P.E.R.T. o diagrama de Roy

## PREVISIÓ DE L'AVALUACIÓ DEL PROCÉS DE PLANIFICACIÓ

- Indicadors d'avaluació
- Mecanismes de mesurament
- Temporalització

Feines	Temps	Persona	G	F	M	A	M	J	J	S
Convocar entitats	1	Carlos	■							
Elaborar programa	5	Clara	■	■	■					
Contractar Orquestra	3	Juli		■	■					
Reservar espai	2	Carlos		■	■					
Encarregar difusió	2	Raquel			■	■				
Imprimir	1	Raquel				■				
Repartir difusió	14	Raquel				■	■	■	■	■
Venda d'entrades	13	Daniel				■	■	■	■	■
Lloguer llum i so	3	Anna			■	■	■			
Preparar l'espai	8	Anna					■	■	■	■
Muntar escenari	1	Anna							■	
Desmuntar escenari	1	Anna								■
Fer balanç entitats	1	Clara								■
Tancar comptes	1	Daniel								■
Avaluació interna	1	Equip								■

## **14 - ESTRUCTURA ORGANITZATIVA / EQUIP**

### ESTRUCTURA DE L'ORGANITZACIÓ FORMAL

- Organigrama oficial
- Funcions assignades
- Justificació del model d'estructura d'organització
- Evolució i resultats de models organitzatius anteriors
- Model organitzatiu a què aspira l'organització en un futur

### FUNCIONAMENT INTERN DE L'ORGANITZACIÓ

- Obtenció i circulació de la informació
- Sistema de presa de decisions
- Mecanismes de coordinació executiva
- Circuit administratiu
- Resolució de conflictes
- Etc.

### PERSONES NECESSÀRIES PER AL DESPLEGAMENT DEL PROJECTE

- Estructura permanent (nombre, identificació, jerarquia, etc.)
- Estructura temporal
- Perfils, categories i funcions (catàleg de llocs de treball)
- Criteris i forma de selecció del personal

### CRITERIS SOBRE EL TRACTAMENT DELS RECURSOS HUMANS

- Integració en l'equip y al lloc de treball
- Treball en equip
- Participació, control de qualitat
- Estil de direcció, coordinació i lideratge
- Formació prevista per a totes les persones que integren l'equip
- Etc.

### PREVISIÓ DE L'AVALUACIÓ DEL FUNCIONAMENT DE L'EQUIP

- Indicadors d'eficiència
- Mecanismes d'avaluació
- Temporalització

## **ORIENTACIÓ DE L'ORGANITZACIÓ**

- **ORIENTACIÓ CAP AL PODER**

O les coses es fan com mana la direcció

(Exemple: l'exèrcit, les esglésies, ...)

- **ORIENTACIÓ CAP A LA FUNCIO**

O les coses es fan com mana el reglament

(Exemple: l'administració pública)

- **ORIENTACIÓ CAP ALS OBJETIUS**

O les coses es fan en funció dels resultats

(exemple: l'empresa privada)

- **ORIENTACIÓ CAP A LA PERSONA**

O les coses es fan de la manera més gratificant

(Exemple: les associacions)

## **15 – COMUNICACIÓ: imatge, relacions i difusió**

### DEFINICIÓ DE LA IMATGE DEL PROJECTE

De cara als usuaris, a les institucions, als mitjans de comunicació, etc.

Mecanismes d'acció mitjançant els quals es vol fomentar la imatge

### RELACIONS INTERNES DE L'EQUIP GESTOR

Comunicació permanent que s'estableix entre els components de l'equip

### RELACIONS AMB ALTRES ÀREES O NIVELLS DE LA MATEIXA ORGANITZACIÓ

Relacions amb altres àrees o departaments de la mateixa organització: polítiques, orgàniques, de continguts, econòmiques, infraestructurals, etc. amb directius, tècnics, socis, voluntaris, patrons, etc.

### RELACIONS AMB ELS USUARIS O COL·LECTIUS IMPLICATS

Agents i tipus de relació que es busca establir amb ells  
Mecanismes i vies de comunicació formal i informal amb donada un d'ells

### RELACIONS AMB ELS MITJANS DE COMUNICACIÓ I LÍDERS D'OPINIÓ

Indicar les relacions amb cadascun dels mitjans de comunicació i d'opinió

### RELACIONS AMB ELS PATROCINADORS

Pla de patrocini. Tracte diferenciat amb les empreses que ens patrocinen

## RELACIONS AMB ALTRES ORGANITZACIONS CULTURALS DEL SEU MATEIX CAMP D'INTERVENCIÓ O DE CONTINGUTS SEMBLATS

Hi ha intercanvi, consulta, assessorament, col·laboració, etc.  
Pertinença a xarxes culturals concretes

## RELACIONS AMB LA COMPETÈNCIA

Nivell de competitivitat o acords tàcits o explícits que s'observa amb altres projectes implantats al territori amb què es competeix o estableix una gran coincidència en les accions

## PLA DE DIFUSIÓ

Identificació de cada grup de públic destinatari  
Missatge que es vol transmetre  
Diferents tipus de formats de difusió plantejats (tríptic, cartell, banderola, anunci en premsa, falca a la ràdio o TV, carta a entitats, invitació segons *publitramesa*, líders d'opinió, reunions, SMS, xarxes socials, etc.) i la seva adequació amb els destinataris, les finalitats i els continguts del projecte  
Quantitats respectives de cada tipus  
Emplaçaments idonis per a la difusió segons destinataris elegits  
Temporalització idònia de la difusió  
Encàrrec del disseny, producció i difusió  
Previsió del mètode d'avaluació de l'impacte de la difusió  
Pressupost de la difusió

## **16 - FACTORS ADMINISTRATIUS I INFRAESTRUCTURALS**

### RELACIÓ I DESCRIPCIÓ DE LES INFRAESTRUCTURES NECESSÀRIES EN ELS DIFERENTS ASPECTES I MOMENTS DEL PROJECTE

- Espais - locals
- Mobiliari - instal·lacions
- Equipament tecnològic, informàtic, maquinària, etc.
- Material tècnic propi de les activitats
- Material administratiu i altres

### RÈGIM DE CONSECUCIÓ

- Propi
- Lloguer
- Compra
- Préstec / intercanvi
- Altres

### PREVISIÓ DE MOBILITAT, ADAPTABILITAT I POLIVALÈNCIA

### PREVISIÓ DE MANTENIMENT

- Responsabilitat
- Localització
- Temporalització

### MÈTODES DE CONTROL DE LES INFRAESTRUCTURES I EQUIPAMENT TÈCNIC

### PRESSUPOST DEL TOTAL DE FACTORS INFRAESTRUCTURALS I TÈCNICS

- Indicadors d'eficiència en l'ús de les infraestructures
- Mecanismes d'avaluació
- Temporalització

## **17 – FACTORS JURÍDICS**

### FORMA JURÍDICA DEL PROJECTE

Tipus d'institució: privada, pública o mixta.  
Gestió del projecte: directa, delegada, cogestió, altres

### LEGISLACIÓ A LA QUAL S'ACULL

Normes i reglamentació que afecten el nucli bàsic dels continguts del projecte  
Legislació i normes jurídiques diverses (patrimoni, medi ambient, impostos, etc.) d'altres àrees que afecten el projecte

### REGULACIÓ JURÍDICA LABORAL

Tipus de contractació laboral d'acord amb la normativa existent

### RESPONSABILITAT CIVIL - PENAL I ESTRATÈGIES AL CAMP DE LES ASSEGURANCES I LA PROTECCIÓ JURÍDICA EN GENERAL

Previsió i gestió de riscos. Forma de cobertura  
Assegurances que fan falta en les diferents activitats que s'exerceixen en el projecte (fixes i esporàdiques o temporals).

### ESTATUTS, REGLAMENTS I ACORDS

Estatuts de nova aplicació  
Reglament intern de funcionament  
Contractes, convenis, acords de funcionament, etc.

### MECANISMES D'APLICACIÓ DE LA LEGISLACIÓ VIGENT

Sobre el patrimoni  
Sobre els drets d'autor

### CONTRACTES O ACORDS AMB ALTRES ORGANITZACIONS

Acords formals o informals amb administracions, empreses mercantils o entitats sense afany de lucre.



## 18 - FACTORS ECONÒMICS

### PRESSUPOST DETALLAT PER PARTIDES

Ingressos previstos i la seva procedència

- Partides pròpies
- Fons addicionals: subvencions, ajudes, prestacions, aportacions, donacions, altres.
- Ingressos previstos: taquillatge, venda de productes, quotes, abonaments, drets, lloguers, sortejos i altres.

Despeses previstes i el seu destí

- Costos fixos o estructurals (personal, funcionament de l'organització, impostos, manteniment general, etc.)
- Costos variables en funció de l'activitat (personal contractat expressament, pagaments per l'activitat, comunicació, difusió, etc.)

### PLA DE TRESORERIA

Calendari previst d'ingressos

Calendari previst de pagaments

Mesures per compensar els possibles desajustos: préstecs, endossi de factures, etc.

### CONTROL I GESTIÓ DEL PRESSUPOST

Mètodes establerts, periodicitat i participants implicats en el control del pressupost

### DADES SOBRE LA RENDIBILITAT SOCIAL DEL PROJECTE EN RELACIÓ AMB ELS OBJECTIUS MARCATS EN ELL

Creació de llocs de treball consolidats.

Consolidació de noves inversions de caràcter permanent (equipaments, etc.).

Efectes econòmics secundaris

Altres

## 19 - ALTRES FACTORS

D'acord amb els continguts, objectius o realitat territorial d'un projecte potser és necessari proposar altres factors que incideixen o tenen importància significativa en el seu disseny. És difícil proposar un guió general que es pugui aplicar a tots els projectes. Només es presenten algunes idees.

### ASPECTES RELACIONATS AMB ALTRES SECTORS DE LA VIDA SOCIAL QUE CAL TENIR EN COMPTE EN ALGUNS PROJECTES.

Factors educatius: quan el projecte inclou estratègies educatives o es relaciona amb molta intensitat amb el Sistema Educatiu.

Factors socials o compensatoris: quan el projecte inclou estratègies de relació amb el treball social, la integració o el tractament dels processos de marginació.

Factors específics de grups socials: tercera edat, immigració, interculturalitat, ...

### ASPECTES RELACIONATS AMB ALTRES SECTORS DE LA VIDA ECONÒMICA QUE CAL TENIR EN COMPTE

Factors relacionats amb el sector turístic.

Factors relacionats amb les indústries de comunicació

Factors relacionats amb la indústria de l'oci

Factors relacionats amb els intercanvis internacionals.

### FACTORS ÈTICS I DEONTOLÒGICS

L'establiment d'una deontologia pròpia és el que caracteritza una professió. En el cas del treball existeix un Codi deontològic, La deontologia del projecte s'inclou en un apartat que defineix l'orientació o filosofia de l'organització i complementa la imatge exterior que es proposa.

Se suggereix alguns temes a tractar:

Deontologia que s'exigeix d'acord amb els continguts i finalitats del projecte.

Secret professional. Tractament de la documentació i dades personals

Protecció dels drets individuals

Garanties a l'usuari, perfil de qualitat. Atenció a reclamacions, etc.

## **20 - PROCÉS D'AVAUACIÓ**

### **20.1 – PLANTEJAMENT**

#### FUNCIÓ DE L'AVAUACIÓ

Raons per avaluar  
Conseqüències previsibles de l'avaluació

#### MÈTODES D'AVAUACIÓ

Avaluació experimental (comparació amb una realitat en què no s'ha intervingut)  
Avaluació reflexiva (comparació abans-després)  
Avaluació transversal (comparació amb altres projectes semblants)  
Avaluació d'opinió (d'experts)

#### AGENTS AVALUADORS

Tipus d'avaluació: interna, externa, mixta, d'usuaris, etc.  
Protagonistes més importants entre els agents que participen

#### AVAUACIÓ DE RESULTATS (ja iniciada amb el plantejament d'objectius en 8.2)

#### AVAUACIÓ DEL PROCÉS (ja plantejada, en part, en els capítols sobre la producció del projecte)

Fixació d'indicadors: funcionament de l'equip, pressupost, organització, planificació, conflictes, etc.  
Sistemes de mesurament dels indicadors  
Temporalització

#### AVAUACIÓ DE L'IMPACTE

Fixació d'indicadors d'acord amb les finalitats  
Sistemes de mesurament dels indicadors  
Temporalització

## **20.2 – DESENVOLUPAMENT DE L'AVALUACIÓ (Fa les funcions de memòria)**

### **AVALUACIÓ DELS RESULTATS (mesura l'eficàcia)**

Grau de consecució dels objectius desitjats (d'acord amb els indicadors d'avaluació prefixats)  
Altres resultats observats  
Raons que han permès o impedit aconseguir els objectius  
Presentació de resultats

### **AVALUACIÓ DE LA DEFINICIÓ**

Grau d'adequació de les grans decisions preses a l'hora de definir el projecte en funció de la seva contribució a la consecució dels objectius:

- Elecció del públic destinatari
- Elecció dels continguts
- Definició de les estratègies o de la metodologia
- Definició de les accions o activitats

### **AVALUACIÓ DEL PROCÉS (mesura l'eficiència)**

Grau de funcionament de les diferents etapes del procés i raons que han contribuït a la seva bon o mal funcionament:

- Acompliment del calendari de producció de les activitats
- Acompliment del calendari de desenvolupament de les activitats
- Resposta dels destinataris
- Organització general
- Funcionament dels recursos humans, equip de treball
- Funcionament dels recursos infraestructurals
- Política de preus
- Model de gestió
- Relacions amb altres agents/coordinació
- Comunicació i impacte de la difusió
- Aparició i resolució de conflictes
- Altres

Aspectes positius del procés que han de mantenir-se per millorar el projecte

Aspectes negatius del procés que han de modificar-se per millorar el projecte i propostes de modificació

## AVALUACIÓ ECONÒMICA – BALANÇ

(Forma part de l'avaluació del procés però té una rellevància especial)

Balanç econòmic del projecte

Anàlisi del balanç amb especial atenció a la desviació de partides i raons d'això

Justificació del benefici o superàvit i del seu ús o de la pèrdua o dèficit en el context del projecte

Explicitació dels beneficis indirectes

Funcionament del finançament del projecte

Anàlisi de costos (creació d'indicadors propis de cost lligats amb el contingut del projecte)

Presentació de resultats

**AVALUACIÓ D'IMPACTE O DE LES FINALITATS** (mesura l'impacte del projecte a llarg termini, context ampli i des de la responsabilitat directiva)

Canvis apreciables sobre el context general i cultural del projecte

Aspectes de política cultural que han de mantenir-se. Propostes per a això

Aspectes de política cultural que han de modificar-se. Propostes per a això

## SÍNTESI

### **0 - EL PROJECTE COM A EINA DE TREBALL D'UN EQUIP DE PROFESSIONALS**

Per començar a plantejar-se la seva feina, un equip necessita fer un treball conjunt per definir alguns aspectes del projecte que ens serveixen com a element de partida comuna: definició terminològica, justificació del treball per projectes, requisits d'un projecte i dificultats que trobem en el disseny dels projectes.

Tot això tenint en compte que el treball per projectes és l'eina dels professionals, molt més enllà del projecte pensat per demanar una subvenció, aconseguir un patrocinador, convèncer a un superior o aconseguir la participació activa d'un col·lectiu en ell.

### **A - CONTEXT DEL PROJECTE**

Tota intervenció en la comunitat requereix d'un bon coneixement del seu context, entorn o realitat. Això és bàsic perquè nostres propostes siguin el més pròximes a les demandes i necessitats de la població. Per a això hi ha mètodes apropiats que hem d'usar. Cal saber que a pesar del gran esforç que representa un estudi exhaustiu del context, el seu resultat és útil per a un gran nombre de projectes.

El context el definim a partir de tots aquells elements que hem de conèixer abans d'intervenir, que no podem modificar inicialment i que condiciona tot el nostre projecte. En aquest sentit cal saber aprofitar les oportunitats que presenta el context per donar força als projectes i resoldre les amenaces o deficiències que se'ns puguin presentar.

Aquest context general es defineix a partir de:

### **FINALITATS**

És el punt de partida del projecte, la raó última per la que actuem, el fi, la meta o objectiu principal. Defineix el projecte en la seva ideologia general, l'orienta en tot el seu desenvolupament i és assumida per tot l'equip que ho prenen com a referent en tot moment. Una bona argumentació de la finalitat del projecte és essencial per convèncer els nostres interlocutors de l'interès del projecte.

La finalitat o finalitats (millor poques que moltes) se sustenta, en la mesura que sigui possible, en una argumentació i una justificació de tipus universal (lleis, declaracions, manifestos,...). Tenen unes bases ideològiques, històriques i socials en les que es basen.

## **DINÀMICA TERRITORIAL**

Tot projecte es desenvolupa en un territori concret (des del més reduït al més extens). Si no volem fer projectes estàndard i desconnectats del seu emplaçament hem de conèixer gaire bé la nostra realitat o context territorial. Sovint és la clau de l'èxit ja que un bon coneixement del territori i sobretot dels seus habitants permet fer unes propostes molt ben dirigides des del seu inici.

L'anàlisi de la dinàmica territorial es fa mitjançant mètodes sociològics o de màrqueting i contempla la població destinatària, les infraestructures, les dinàmiques socials i culturals, els fets que diferencien aquest territori d'altres, etc.

## **DINÀMICA SECTORIAL**

Al seu torn, tot projecte té una vessant sectorial (arts escèniques o plàstiques, patrimoni, música, literatura, lectura pública, festes populars, etc.) que cal conèixer a fons. La paraula de l'expert és important aquí perquè és el que pot donar el toc de qualitat al projecte, encertar en les seves propostes i implementar-les amb encert.

Igual que la dinàmica territorial, l'anàlisi de la dinàmica sectorial es fa mitjançant mètodes sociològics o de màrqueting i contempla la definició i posició social del sector, la seva vessant jurídica, econòmica i industrial si n'hi ha, però sobretot el seu coneixement professional, institucions i agents, mitjans de comunicació, etc. Inclou, doncs, una anàlisi de la competència.

## **ENQUADRAMENT EN ALTRES POLÍTIQUES**

Els nostres projectes no han d'estar aïllats. S'enquadren, sempre que sigui possible, en unes polítiques més àmplies que els donen cobertura, sentit i idoneïtat en el moment actual. Aquestes polítiques poden ser de tipus sectorial (sobretot si el nostre projecte és sectorial) o d'un altre tipus, sobretot transversal (comuns a molts sectors).

La seva anàlisi es fa des del coneixement de la globalitat i sovint justifiquen li existència del projecte com "una peça indispensable perquè tota el conjunt funcioni bé".

## **ORIGEN I ANTECEDENTS**

Conèixer quin és l'origen d'un projecte ajuda molt a entendre'l. És important, en alguns casos, definir-lo bé perquè pot ser vital per a la seva justificació.

Els antecedents també contribueixen a explicar un projecte en la seva fase actual. El present s'explica pel passat. A més dels antecedents propis del mateix projecte també pot ser vàlid explicar altres projectes anteriors iguals o semblats al nostre.

## **ANÀLISI INTERNA DE L'ASSOCIACIÓ COM A ORGANITZACIÓ GESTORA**

Si fins aquí hem vist l'entorn en què es mourà el nostre projecte, ara hem de mirar atura dins de nosaltres mateixos i analitzar la nostra pròpia estructura. Una organització forta es pot plantejar projectes ambiciosos. Una feble haurà, abans, d'esmenar els seus punts fluixos o plantejar-se un projecte més modest, adaptat a les seves possibilitats.

Mitjançant mètodes d'anàlisi d'organitzacions podem sondejar l' "estat de salut" de la nostra trajectòria anterior, estructura formal, sistema de funcionament i disponibilitat de recursos de tota mena.

### **B - DEFINICIÓ DEL PROJECTE**

En aquesta part es defineix el projecte, és la nostra proposta concreta i la detallem en el seu aspecte més lligat a l'acció.

#### **DESTINATARIS**

És fonamental conèixer i definir molt clarament qual és el o els destinataris a qui ens dirigim, per saber les seves necessitats, demandes, inquietuds, hàbits de consum, formes d'informar-se o capacitat per respondre a les nostres propostes.

Els estudis de públic es basen en les tècniques més clàssiques del màrqueting i defineixen el nostre posicionament quant als destinataris que hem seleccionat.

#### **OBJECTIUS**

Defineixen els resultats que volem aconseguir. Guien a tots els components de l'equip en una mateixa direcció comuna assumida i compartida per tots. Entre d'altres característiques s'expressen de manera clara, és possible aconseguir-los i es poden avaluar.

Es pot establir diferents nivells d'objectius segons sigui la durada i abast del projecte. Aquests es poden classificar per sectors culturals, temps, edats dels destinataris, aspectes de la política cultural, territori, etc.

#### **PREVISIÓ D'AVALUACIÓ**

Va sempre associada als objectius i cerca la manera de comprovar el nivell de compliment d'aquests i del procés del projecte. Ens serveix per ser autoexigents amb nosaltres mateixos i es concreta en uns indicadors prefixats que ens plantejem per dur a terme la dita avaluació.



Al seu torn, es fixa ja el procés d'avaluació (mètode, temporalitat, agents, etc.). Una avaluació permanent permet reorientar el desenvolupament d'un projecte per assegurar l'èxit dels objectius finals.

## **CONTINGUT**

Es presenten les grans línies de continguts del projecte, el o els temes a tractar, les seves particularitats, el seu interès o la seva oportunitat. És quan el projecte pren cos ja que prenem les primeres decisions. És la nostra opció inicial.

## **LÍNIES ESTRATÈGIQUES**

Un cop definits els objectius podem preguntar-nos quals seran els criteris, línies de treball o estratègies que configuressin la nostra metodologia general d'intervenció. Un mateix objectiu pot, per tant, aplicar-se des d'estratègies molt diferents que poden representar l'èxit o el fracàs del projecte.

Les estratègies són més importants com més ambicions en el temps i en l'espai és el projecte.

## **ACCIONS**

És la part més operativa del projecte, la més visible, la que es materialitza en un programa d'activitats o d'accions a desenvolupar, la majoria de les vegades, directament per al públic.

El programa fixa les activitats concretes en l'espai, el temps, els agents, les infraestructures, etc.

## **MODEL DE GESTIÓ**

En el projecte es planteja la forma més idònia de dur-lo a terme optant entre una multitud de possibilitats que presenta des de la voluntat política d'implicar a altres agents en el projecte fins a criteris estrictament jurídics i administratius que faciliten donar resposta a aquestes inquietuds.

## **C – PRODUCCIÓ DEL PROJECTE**

Un cop definit el contingut de la proposta que fem, fa falta comptar amb eines de gestió per desenvolupar el projecte. Totes elles s'agrupen en diferents capítols que poden i han de ser desenvolupats pels propis gestors del projecte o per especialistes en cada matèria.

## **PLANIFICACIÓ**

Representa el primer pas a donar per dur a terme el procés de producció i en el que es planteja els mètodes de planificació, els seus calendaris, l'assignació de responsabilitats, etc.

Hi ha mètodes aplicables que afavoreixen la planificació. Conèixer-los i dominar-los ben permet dur a terme projectes de manera segura i eficient.

## **ORGANITZACIÓ I RECURSOS HUMANS**

Estructurem un equip de professionals a partir d'unes necessitats de l'organització però també de les persones disponibles, de les seves voluntats, capacitats disponibilitats, etc.

## **COMUNICACIÓ**

Són tres capítols que han de ser abordats conjuntament encara que cadascun d'ells requereix un tractament específic. Hem de definir la imatge del nostre projecte, dissenyar un pla de relacions o comunicació permanent amb el nostre entorn ampli i estructurar la difusió del projecte en el seu aspecte més operatiu: les activitats.

## **REQUISITS INFRAESTRUCTURALS I TÈCNICS**

Es requereix un tractament de les infraestructures detallat que permeti conèixer les necessitats del projecte però també que il·lustrin les decisions que hem pres. Es presenta sota la forma de llistes així com esquemes, plans, etc.

## **ASPECTES JURÍDICS**

Si el projecte ho requereix, hem d'abordar tota la seva dimensió jurídica: legislació que ens afecta, creació d'organitzacions noves, estatuts, reglaments, contractes, acords, etc.

## **GESTIÓ ECONÒMICA**

Aquest capítol agrupa tots els aspectes lligats a l'economia del projecte des de la consecució dels ingressos necessaris fins a la consignació prevista de les despeses. El pressupost, l'estat de comptes, el balanç final, l'anàlisi de costos, etc. són eines imprescindibles per a una bona gestió econòmica del projecte.

## D - AVALUACIÓ DEL PROJECTE

L'avaluació del projecte es du a terme durant la fase preparatòria de planificació, durant l'execució del mateix i sobretot al final de la nostra intervenció. Tindrem així tres grans àrees d'avaluació: els resultats, el procés i l'impacte. Estant ja prevista anteriorment, es tracta de realitzar-la amb tots els instruments de què disposem.

Una bona avaluació és el preludi d'un bon projecte en el futur.

### DAFO

És un mètode d'anàlisi d'una situació o realitat (institució, projecte, context, etc.) consistent en valorar les Oportunitats i Amenaces que genera l'entorn sobre un projecte i les Fortaleses (o punts Forts) i Debilitats (o punts Dèbils) que té l'organització que ha de gestionar aquest projecte.

Es sol presentar sota forma de quadre de doble columna:

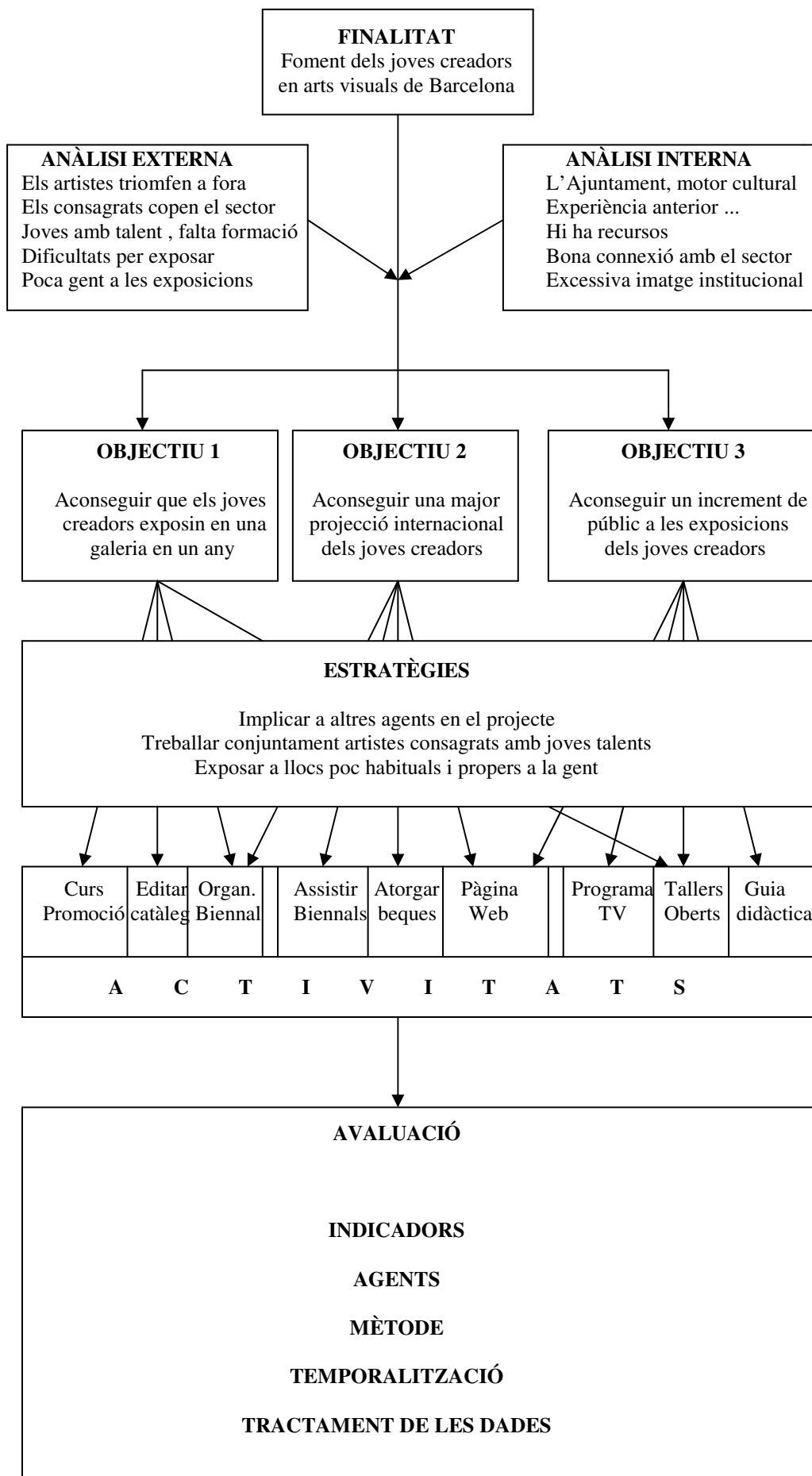
<b>Anàlisi de l'entorn del projecte</b>	
Oportunitats	Amenaces

<b>Anàlisi interna de l'organització</b>	
Fortaleses	Debilitats

**Cronograma de treball - Interacció 2004.**

Feines		Desembre 03					Gener 04				Febrer 04			Març 04					Abril 04			Maig 04										
PROGRAMA	Definició programa. gral.						...	...																								
	Encàrrec a conferenciants							...	...																							
	Encàrrec a coordinadors																															
	Definició progr. seminaris																															
	Gestió ponents seminaris							30%	50%	70%	90%	?	...	...	...	...	...				...	...										
	Definició progr. complem.												...	...	...	...	...	...														
	Gestió progr. complem.																															
	Agraïment/paga. ponents																															
DOCUMENTACIÓ	Elaboració/recerca doc. IA																															
	Recerca documental CERC																															
	Recerca document. coord.																															
	Documentació ponents												25%																			
	Tractament de la doc.																															
	Tancament documentació																															
	Reproducció de la doc.																															
	Recepció documentació																															
	Gestió post documentació																															
COMUNICACIÓ	Definició imatge IA'04																															
	Activació de pàgina Web							?																								
	Recerca de nous públics																															
	Tancament del tarjetó																															
	Edició tarjetó i edició Web								?																							
	Tramesa del tarjetó									?																						
	Tancament programa IA																															
	Edició del programa																															
	Tramesa del programa																															
	Campanya mitjans comun.																															
	Edició canvis de programa																															
Inscripcions																																
INFRAESTRUCTURA	Muntatge oficina a CERC						?																									
	Instal·lació equip a CERC																															
	Trasllat oficina a Fòrum																															
	Trasllat oficina al CERC																															
	Tancament oficina CERC																															
	Encàrrec i prod. ambient.								?																							
	Instal·lació ambientació																															
	Instal·lació senyalització																															
	Seguiment logístic Fòrum																															

**INTERACCIÓ 2004**



## ALGUNS CONSELLS FINALS

### **Sobre el context**

1 – Cal posar només aquella informació que al redactor li ajuda a entendre el context i explicar després la proposta de contingut i al lector li ajuda a entendre-la.

2 – En el mínim de text cal posar el màxim d'informació. És una feina de síntesi pròpia del periodisme.

El diagnòstic, com a síntesi analítica del context, ajuda a resumir els punts essencials i a relacionar-los entre ells. Sovint és l'inici del projecte atès que el gruix de la informació detallada en què aquest es basa s'afegeix, com a màxim, en els annexos.

Cal no confondre l'anàlisi territorial amb un relat enciclopèdic i detallat de tot allò que existeix. La informació sol ser més útil per al lector si es troba sintetitzada, globalitzada, analitzada i interrelacionada. El detall i l'excés d'informació poc útil acaba molestant i dispersant la lectura.

L'anàlisi del context serà més profund com més llunyà estigui el lector d'ell. I viceversa!

Mai s'obté tota la informació necessària. En algun moment cal començar a fer propostes amb el que es té. Posteriorment es modificaran les propostes si s'obté una informació que ho requereix.

No cal posar tota aquella informació innecessària, per molt que hagi costat obtenir-la.

Convé ocultar certa informació sobre els punts febles de l'organització gestora i potser de l'entorn (Això sí, l'equip redactor ha de tenir-la en compte)

### **Sobre els continguts**

Convé identificar molt bé el contingut propi del projecte. És el que li dóna la seva força.

Cal no barrejar objectius, continguts, estratègies i activitats.

Encara que sigui a nivell intern, el projecte ha de preveure el procés d'avaluació.

Les estratègies són importants a l'hora d'orientar l'acció del projecte. Un mateix objectiu pot ser assolit o no segons l'estratègia seguida.

Cal analitzar bé els destinataris per oferir una proposta que encaixi amb les seves necessitats, voluntats i possibilitats.

Les eines de planificació ajuden a realitzar el nostre treball més segur, fiable i eficient.

## **Sobre l'estructura general**

El bon projecte és aquell que es pot llegir. Com més breu, però complet, millor. Els esquemes, taules, gràfics, mapes, plans, etc. ajuden a sintetitzar.

Cal no encallar-se en la terminologia del projecte. Moltes coses poden ser descrites de diferents maneres. Es recomana evitar títols de cada capítol massa acadèmics i donar personalitat al projecte.

Ha d'haver-hi una proporció lògica entre el volum de l'anàlisi del context i el dels continguts o propostes.

La síntesi o el diagnòstic del context pot ser l'inici del projecte i tota la informació anterior pot anar en un annex a banda.

Ha d'haver-hi un desenvolupament homogeni dels diferents capítols sense aprofundir més en els elements tècnics quan els continguts estan encara a nivell de proposta general.

Pot haver-hi diferents versions d'un mateix projecte segons per a qui sigui: equip de treball, cap, premsa, entitats col·laboradores, patrocinadors, usuaris, etc. Poden variar en el nivell d'aprofundiment i en la focalització dels temes d'interès.

No hi ha oblidar els elements que identifiquen el projecte i faciliten la lectura: títol, autor/a, índex, numeració de pàgines, resum, bibliografia si n'hi ha, etc.

El que és important en una presentació adequada ajuda a la seva millor acceptació.

El que és important en el projecte és que sigui útil com a eina de treball (factor intern) i de presentació (factor extern).

## 15 CONSELLS INFALIBLES PER FRACASSAR EN UN PROJECTE

1. Treballa sempre en solitari, no ho facis en equip ni deleguis res. Els demés són una molèstia per a algú tan brillant como tu!
2. Fes un esquema de treball complex, ple de símbols, fletxes, connectors, enllaços i contra fletxes. Utilitza termes rars, anglicismes difícils de pronunciar i nocions ambigües. Ningú entendrà res però fa modern i sempre sembla que en saps molt.
3. Per a què fer un diagnòstic previ si ja saps què i com faràs en el teu projecte? Inventa primer la teva activitat i crea-li després un context a la seva mida.
4. Anàlisis prèvies: per a què matar-te si ningú se'ls llegirà? Copia la primera pàgina web que trobis i prou. Si algú insisteix, afarta'l de dades.
5. No val la pena innovar en un projecte. La gent no ho entendrà ni apreciarà. Fes algun retoc al projecte anterior i ja en tens un de nou. Has vist que fàcil?
6. No investiguis sobre experiències prèvies. Segur que és la primera vegada en la història de la humanitat i en la capa de la Terra que algú ha tingut una idea tan original como la teva. És que ja no queda gent com tu!
7. Assegura't l'èxit del públic. Adreça't a "tothom" i segur que l'encertes.
8. No detallis els objectius. Quant més ambigus siguin més fàcil serà després inventar uns resultats satisfactoris.
9. Pensa en l'avaluació només en acabar el projecte. Veuràs com sempre surt exitosa.
10. Estratègies? Massa complicat. Oblida-ho. Segur que ningú les notarà a faltar.
11. Centra el teu projecte en les activitats i no en els objectius. Les accions és allò que, al final, es veu. Tota la resta és bla-bla-bla. Si et pregunten digues que el teu objectiu és dur a terme les activitats.
12. No perdis el temps planificant i fent cronogrames. Algú amb tanta veterania como tu no necessita aquests instruments. Fes-ho com sempre, si fins ara ha anat bé, per què ho hauríem de canviar?
13. Qualsevol esquema de producció és bo. Total, després improvisarem, com sempre!
14. No planifiquis els recursos i el temps, "ja ens en sortirem": gran màxima de la planificació estratègica!
15. No planifiquis les funcions de cadascú de l'equip. En la confusió sempre serà més fàcil donar la culpa a algú d'allò que surt malament i atorgar-te tu, com no! els factors d'èxit.

Finalment recorda: si un projecte fracassa ... sempre és culpa de la gent que no s'interessa per res!!



## BIBLIOGRAFIA

---

Amari, Monica. Progettazione culturale, metodologia e strumenti di cultural planning, FrancoAngeli, Milà. Itàlia, 2006.

Ander-Egg, Ezequiel i Aguilar, María José. Como elaborar un proyecto, Lumen/Humanitas, Buenos Aires, 2000 (15ª edició).

Baguley, Phil. Project Management, Hodder & Stoughton Gran Bretaña, 1999.

Biafore, Bonnie y Stover Teresa (2012). Gestión de proyectos en el mundo real. Madrid. Anaya Multimedia.

Boulmetis, John i Dutwin, Phyllis. The ABCs of Evaluation, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2000.

Buttrick, Robert. Gestion de projets, Editions Village Mundial, París, 2006.

Cohen, Ernesto i Franco, Rolando. Evaluación de proyectos sociales, Siglo Veintiuno de España Editores, Madrid, 1993.

Corbel, Jean-Claude. Management de projet – Fondamentaux, méthodes, outils, Editions d'organisation, París, 2006.

Dobson, Michael. Project Management, F + W Publications, Inc., Avon MA, 2002.

Évrard, Yves. Le Management des Entreprises Artistiques et Culturelles, Édition Economica, París, 1993.

de Forn, Manel i Pascual, Josep Maria. La planificació estratègica territorial, aplicació als municipis, Diputació de Barcelona, Barcelona, 1995.

Gascó, Milagros. L'avaluació de polítiques públiques culturals: estudi empíric a l'administració local. Escola d'Administració Pública de Catalunya, Generalitat de Catalunya. Barcelona, 2003.

Heerkens, Gary R. Project management, McGraw-Hill, Madison, 2002.

Maders, Henri-Pierre; Gauthier, Elizabeth, i Le Gallais, Cyrille. Conduire un projet., Éditions d'Organisation, París, 1998.

Martinell, Alfons. Diseño y elaboración de proyectos de cooperación cultural, Organización de Estados Iberoamericanos, 2001.

Mingus, Nancy, Project Management, CWL Publishing Entreprises. Indianapolis, 2002.

Muller, Jean-Louis i Théhorel, Yannick. Manager un projet au quotidien, ESF Editeurs, París, 2005

Rincón, Fabio. Memorias de la Cátedra UNESCO. Gestión integral del patrimonio en centros históricos. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales. Manizales, Colombia, 2000.

**Roselló, David. Diseño y evaluación de proyectos culturales. Ariel, Barcelona, 2004 – 4ª edició actualitzada el 2007. 9ª edició el 2015.**

**Roselló, David i Colombo, Alba. Gestión cultural, estudios de caso. Ariel. Barcelona. 2008. 2ª edició 2015.**

Thiry-Cherques, Hermano Roberto, Techniques de modélisation de projets culturels, L'Harmatan, París, 2006.