

# Diseño y evaluación de proyectos culturales

De la idea a la acción

David Roselló Cerezuela



*Ariel* Patrimonio

10.<sup>a</sup> edición actualizada

David Roselló i Cerezuela

DISEÑO Y EVALUACIÓN  
DE PROYECTOS CULTURALES

De la idea a la acción

*Ariel*

1.ª edición: abril de 2004  
10.ª edición actualizada: septiembre de 2017

© 2004, 2007 y 2017: David Roselló i Cerezuela

Derechos exclusivos de edición en español  
reservados para todo el mundo

© 2004 y 2007: Editorial Ariel, S. A.  
Avda. Diagonal, 662-664 - 08034 Barcelona  
Editorial Ariel es un sello editorial de Planeta, S. A.  
[www.ariel.es](http://www.ariel.es)

ISBN: 978-84-344-2683-2  
Depósito legal: B. 16.778-2017

Impreso en España

El papel utilizado para la impresión de este libro  
es cien por cien libre de cloro y está calificado como papel ecológico.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conflicencia.com](http://www.conflicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

## ÍNDICE

Agradecimientos y reconocimientos .....	13
Prólogo de Ferran Mascarell .....	15
Presentación .....	17
Cómo leer este libro / Manual de uso .....	21
<b>CAPÍTULO 1. El proyecto en la gestión cultural .....</b>	<b>23</b>
El proyecto como herramienta de trabajo en la gestión cultural .....	23
La idea de proyecto: qué es y para qué sirve .....	23
Tres criterios básicos a la hora de elaborar un proyecto .....	25
Definición terminológica .....	27
Los diferentes niveles de un proyecto .....	29
Las diferentes versiones de un proyecto .....	30
El diseño de proyectos culturales .....	31
Justificación del diseño de proyectos culturales .....	31
Requisitos del diseño de proyectos culturales .....	33
Dificultades del diseño de los proyectos culturales .....	35
El proyecto como elemento de contribución a la consolidación profesional de la gestión cultural .....	39
<b>CAPÍTULO 2. Esquema para el diseño de un proyecto cultural .....</b>	<b>41</b>
Necesidad y utilidad de un esquema básico .....	41
Propuesta de un esquema para la elaboración de proyectos culturales .....	43
Presentación y análisis general del esquema propuesto .....	44
Algunas preguntas habituales .....	46
<b>CAPÍTULO 3. Desarrollo detallado de las fases del esquema para la elaboración de un proyecto cultural .....</b>	<b>49</b>
Las bases contextuales del proyecto .....	49
Finalidades .....	51
Dinámica territorial .....	64
Dinámica sectorial .....	78

Encuadre en el contexto de otras políticas .....	87
Origen y antecedentes .....	92
Análisis interno de la organización gestora .....	99
Diagnóstico .....	107
La definición del proyecto .....	109
Público destinatario .....	110
Objetivos .....	119
Contenido .....	131
Estrategias .....	138
Actividades .....	144
Modelo de gestión .....	153
La producción del proyecto .....	162
Planificación .....	163
Estructura organizativa y recursos humanos .....	172
Comunicación .....	179
Requisitos administrativos e infraestructurales .....	187
Factores jurídicos .....	191
Gestión económica y financiera .....	194
Otros factores .....	202
<b>CAPÍTULO 4. La evaluación de proyectos culturales .....</b>	<b>205</b>
¿Por qué se evalúa un proyecto cultural? .....	207
¿Por qué no se evalúa? .....	208
Ventajas de evaluar un proyecto cultural .....	208
¿Qué se evalúa? .....	209
¿Para quién se realiza la evaluación? .....	210
¿Quién realiza la evaluación? .....	210
¿Cuándo se realiza la evaluación? .....	211
La evaluación, ¿un capítulo más de nuestro esquema? .....	211
Evaluación cuantitativa y evaluación cualitativa .....	212
Las fases de la evaluación .....	213
Métodos generales de evaluación .....	213
Criterios de evaluación .....	214
¿Cómo evaluamos? .....	216
Los instrumentos .....	217
Los indicadores, herramientas de evaluación .....	218
Características de los indicadores .....	220
Finalmente... .....	221
<b>CAPÍTULO 5. Algunos consejos finales .....</b>	<b>235</b>
Sobre el contexto .....	235
Sobre la definición del proyecto .....	236
Sobre la estructura general .....	236
Finalmente .....	237
Del autor .....	237
<i>Bibliografía .....</i>	<i>239</i>

## CAPÍTULO 1

# EL PROYECTO EN LA GESTIÓN CULTURAL

### **El proyecto como herramienta de trabajo en la gestión cultural**

#### LA IDEA DE PROYECTO: QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE

En la vida cotidiana constantemente hacemos proyectos. Cada una de nuestras decisiones habituales requiere de una estructura mental para llevarla a cabo. Por ejemplo, si preparamos las próximas vacaciones tendremos que plantearnos qué queremos conseguir, nos informaremos de posibles destinos y de las diferentes maneras de viajar por ellos, decidiremos un itinerario y unos lugares que visitar y haremos todo lo posible para planificar su preparación, calcular un presupuesto aproximado, etc. Lo mismo sería si planeamos cambiar de trabajo, comprar una vivienda o preparar la cena de esta noche.

Esto, que hacemos de manera más o menos intuitiva y tal vez rutinaria según el caso, es el desarrollo natural de un proyecto, con sus etapas, su previsión, su aplicación y su evaluación. Si ya lo hacemos en el quehacer diario, sólo nos falta estructurarlo mejor para los proyectos profesionales que pueden ser menos repetitivos en el tiempo y más complejos por su tamaño, compromisos adquiridos, recursos invertidos y personas involucradas, pero sobre todo por la repercusión social que conlleva nuestra intervención.

Sea como sea, en un proyecto acaban apareciendo siempre los mismos elementos: la voluntad de lograr algo, mediante el uso de los recursos con los que contamos. Un proyecto es la manera de generar un cambio, una mejora en nuestro entorno.

Existen muchas y variadas definiciones de proyectos. De todas ellas extraemos lo mejor y proponemos la siguiente a modo de síntesis:

Un proyecto cultural es una secuencia ordenada de decisiones sobre tareas y recursos, encaminadas a lograr unos objetivos en un determinado contexto y condiciones.

El diseño y trabajo por proyectos se presenta entonces como el instrumento de trabajo que utilizamos para desarrollar las ideas expuestas y concretarlas en acciones. Pero la función del proyecto es conseguir resultados, no realizar acciones. Debe entenderse además que el proyecto es una herramienta colectiva y compartida, que de-

bemos saber usar para el buen desarrollo de nuestra actuación, sin que se convierta en un fin por ella misma.

El proyecto es pues la concreción de una voluntad que, en particular, en el campo cultural, llamaremos política cultural, entendiendo por ésta el conjunto de valores, ideas, orientaciones y directrices que una organización quiere desarrollar. Para ello es necesario «traducir» las voluntades y las ideas a acciones concretas, que deben estructurarse de manera que sea posible lograr, con la máxima eficiencia, la finalidad planteada. Visto así, un proyecto necesita de una política cultural establecida previamente para responder a una necesidad ya determinada. Cuando no se corresponde a esta voluntad previa, ya sea porque hay un desajuste entre ambas, ya sea porque simplemente la política cultural no existe o no está bien definida, el proyecto se convierte en un simple acto mecánico con un muy elevado grado de incertidumbre en cuanto a su idoneidad. Se hace por hacer sin saber a qué corresponde tanto activismo. Es como hacer una máquina que funciona muy bien pero que no se sabe para qué sirve.

Si nos detenemos a estudiar qué pasa a nuestro alrededor, veremos que otras profesiones también trabajan mediante proyectos. Es más, es de ellas que la gestión cultural se ha inspirado, tomando prestadas herramientas y procedimientos que aplicamos a nuestro trabajo. Así, se habla de proyecto urbanístico, proyecto pedagógico o proyecto industrial. Veamos porque lo hacen. ¿Aceptaríamos que un arquitecto quisiera construir nuestra casa sin un estudio y unos planos previos? ¿Son los planos un simple requerimiento formal para pedir el permiso de obras que luego se olvidan en el fondo de un cajón o es, en cambio, la garantía que tenemos de que la construcción se desarrollará de acuerdo con unos mínimos de previsión, seguridad y calidad? Y así podemos decir lo mismo de un equipo médico, antes de intervenir un paciente, o de un maestro que orienta todo su curso escolar. Por la misma razón, el gestor cultural redactará un proyecto porque le representa una garantía a la hora de desarrollar con éxito su cometido.

Con todo, un proyecto siempre es una combinación de incertidumbre y de riesgo. Ni podemos tener todos los parámetros absolutamente controlados ni es perfectamente previsible todo lo que puede suceder con nuestra intervención. El proyecto es una garantía de reducir la incertidumbre y el riesgo pero no los elimina por completo. Lo que para alguna gente puede ser un motivo de preocupación e incluso ansiedad, para otra gente, la incertidumbre y el riesgo son vistos como una oportunidad, un estímulo o un reto. Es importante detectar, en el conjunto del proyecto, aquellos aspectos, momentos o temas que representan una cota de riesgo más elevada y saber estar más atentos a su tratamiento y resolución. Identificar estos nódulos en los que el proyecto puede complicarse es esencial para el equipo si quiere resolverlos o saber convivir con ellos con el máximo de garantías. En algunos casos, el equipo de gestores culturales deberá prever diversos escenarios posibles y buscar solución a posibles contratiempos: un día de lluvia en un acto al aire libre, una asistencia de espectadores sensiblemente menor a la esperada, la falta de adhesión de otros agentes al proyecto o un cambio brusco en el entorno político inmediato. Aunque no lo queramos, habrá que improvisar más de una vez, pero habrá que hacerlo bien. Un componente de la gestión de la cultura es, en parte, la gestión de la complejidad permanente cuando no del conflicto abiertamente. Otro de sus componentes es la gestión de la anticipación, puesto que planificar en cultura siempre es un ejercicio de prospección. Se planifica hoy para aten-

der las necesidades de la sociedad de mañana, sobre todo cuando la visualización del impacto de nuestras intervenciones suele estar planteada a largo plazo.

Llegados a este punto de definición de un proyecto cultural, se quiere destacar que, en el campo cultural, se trabaja con el mismo método en pequeños y grandes proyectos, en el sector público y en el privado, en el medio rural y en el urbano, en el sector musical o en el audiovisual. En todos ellos existen las mismas fases y se elaboran con el mismo procedimiento adaptándolo, en cada caso, a la circunstancia de cada cual.

#### *El diseño del proyecto y su presentación externa*

Ambas acciones no siguen la misma lógica ni en el recorrido ni en el tiempo. En la elaboración de proyectos realizamos un gran número de investigaciones, análisis, propuestas y tomas de decisiones que luego quedan en el cajón del equipo y no llegan a exponerse en la versión del proyecto que se presenta como documento a nuestro interlocutor. Veremos algunos capítulos de análisis de la realidad en la que se actúa que son bastante laboriosos y extensos en su investigación y al final se ven reducidos a un simple enunciado en el documento final. En otros casos, el orden de redactado de los capítulos no se corresponde con el de exposición y lectura. El de los destinatarios es un caso claro de ello. Se suele pensar y redactar antes que los objetivos pero puede presentarse al lector después de ellos.

Estas páginas quieren centrarse en la parte metodológica del proyecto y no en las políticas culturales, reconocidas como indispensables, que lo sustentan. Así, temas como la sostenibilidad del proyecto mediante los recursos locales, su continuidad en el tiempo, el posible carácter participativo por parte de la comunidad en la estructuración de un proyecto o la ética del gestor cultural a la hora de diseñar un proyecto cultural, temas apasionantes por descontado, no son objeto de tratamiento puesto que corresponderían más bien a un tratado sobre políticas culturales o sobre la profesión. Sin embargo, en algunos capítulos del libro aparecen las referencias suficientes para no olvidar estos temas y saberlos incorporar, en su caso, al esquema del proyecto.

#### TRES CRITERIOS BÁSICOS A LA HORA DE ELABORAR UN PROYECTO

Ante el trabajo por proyectos se nos presentan, al menos, los siguientes criterios metodológicos básicos:



#### *El martillo*

En la gestión cultural debemos asumir el trabajo por proyectos como una herramienta de trabajo útil para garantizar el buen fin de nuestras actuaciones. Así, el proyecto es nuestro elemento de referencia durante todo el proceso y lo utilizamos para mejorar nuestro trabajo. Sin él trabajaríamos algo peor.



El proyecto no es, por lo tanto, o en todo caso no sólo es, un documento que desde el exterior del equipo se nos exige para obtener su aprobación (la dirección), financiación (un patrocinador) o difusión (la prensa) y que luego, una vez logrados estos fines, se guarda y se empieza a trabajar sin él.

El proyecto es aquella herramienta útil que en caso de duda o de reorientación nos sirve de guía, tanto en su conceptualización como en su aplicación concreta. Por lo tanto, el proyecto incluirá muchos apartados de índole interna necesarios para el equipo. En su versión «externa» pueden omitirse estos capítulos.



### *El librito del maestrillo*

No hay un esquema único válido para todos los proyectos, todas las personas y todos los temas. Los múltiples esquemas planteados en este libro o en otros deben verse siempre como una guía que ayuda a recorrer el camino metodológico, pero que debe dejar margen en su aplicación. Así, el diseño de un proyecto puede variar según sea el equipo de gestores culturales, la persona o institución que lo va a recibir, el tema a tratar, el tiempo disponible para su elaboración, el origen, la amplitud y envergadura, la novedad, etc.

En este sentido se podrá modificar el número de capítulos, su orden y su extensión, amén del estilo de redacción.



### *La película*

Sabemos que el orden de filmación de las diferentes escenas de una película no es forzosamente el mismo en que se visualizan. De la misma manera, aunque el orden de lectura de los capítulos de un proyecto sea uno, éste no se corresponde al orden exacto en que fueron redactados. A menudo se empieza a redactar un proyecto por un apartado, luego se empieza otro capítulo, se retorna al anterior, se saltan dos capítulos, se retoca un apartado ya descrito, se vuelve al inicio, se saltan varios aspectos, hasta que a medida que avanza su diseño, se van completando sus diferentes partes. En el fondo se trata de un diálogo entre los diferentes apartados que se interpelean, acompañan, contradicen y finalmente se complementan. Eso sí, al final quedará un documento lógico, coherente y ordenado.

#### *¿Problemas para empezar?*

A veces tenemos una cierta dificultad para iniciar la redacción de un proyecto. ¿Por dónde empezar? Es el pánico ante la hoja en blanco. He aquí una propuesta para empezar:

1. En un día en el que tenemos un elevado grado de lucidez e inventiva, y mejor en equipo, en una hoja en blanco escribimos, sin pretender ningún orden, todas aquellas ideas y conceptos que nos vienen a la cabeza cuando pensamos en el proyecto,

desde un tema filosófico hasta lo más material, pasando por criterios, nombres de personas asociados al contenido del proyecto, espacios, tiempo, público, etc. Le estamos buscando toda la riqueza y las ideas al proyecto sin pretender dar forma a nada. Es lo más parecido a la clásica pero efectiva lluvia o tormenta de ideas.

2. Otro día, con más serenidad y tal vez mejor en solitario, establecemos un guión ideal de lo que queremos que sea el proyecto. Le buscamos la lógica y la estructuración sin pretender pensar en su desarrollo.

3. En un tercer momento, juntamos los dos trabajos y situamos cada paquete de temas más o menos homogéneo de la lluvia de ideas en uno de los apartados del esquema. Así, veremos que algunos títulos de capítulos que habíamos pensado quedarán en blanco, otros se desdoblaron en dos, algunos se juntarán en uno sólo y otros, que no habíamos pensado, nos aparecerán como nuevos.

A partir de ahí es más fácil empezar a redactar teniendo en cuenta que no necesariamente debemos hacerlo por el primer capítulo sino que podemos abordar antes algún tema que nos sea más cómodo.

#### DEFINICIÓN TERMINOLÓGICA

Aunque sólo sea para entender en qué términos está planteado este texto, conviene hacer un pequeño repaso de los conceptos más utilizados habitualmente en el sector de la gestión y las políticas culturales.

A nivel de diseño, planeación o planificación se trabaja a menudo en tres niveles diferentes que se concretan y se relacionan entre sí.

##### *Plan*

Es el conjunto de grandes líneas directrices que indican prioridades y orientan una voluntad de intervención. Se plantea a nivel general y de amplia base conceptual, filosófica o política. Un plan es la plasmación de unas directrices políticas, suele trazarse a medio o largo plazo y acostumbra a abarcar un amplio conjunto de temas o aspectos incluidos en él. Por su visión amplia, el plan suele asociarse a un nivel estratégico.

**Ej.:** el plan estratégico del sector cultural de una ciudad o región, un plan general de bibliotecas, un plan director de patrimonio, etc.

##### *Programa*

Es una primera concreción del plan. Recoge las líneas directrices del plan y las aplica a un aspecto concreto, por sectores (programa de artes escénicas), por edades (programa de juventud), por funciones (programa de apoyo a la creación), por espacios (programa de un equipamiento), etc. Visto a la inversa, un programa es un conjunto de proyectos que comparten una orientación en común.

**Ej.:** el programa de apoyo a la creación artística dentro del plan estratégico, el programa de acercamiento de la biblioteca a las aulas o el programa de publicaciones del museo.

*Proyecto*

Es la línea más operativa de nuestra intervención. Parte de los programas y los desarrolla y materializa en acciones concretas que agrupamos bajo el nombre de proyecto. Es la unidad mínima de actuación con sentido global en sí misma. Se concreta en objetivos y actividades o acciones que sólo tienen razón de ser en cuanto forman parte del proyecto y éste, a su vez, deriva de un programa definido anteriormente. Es básicamente este nivel, el del proyecto, el que se aborda en este libro, aunque gran parte de lo que aquí se dice es válido también para los planes y los programas.

**Ej.:** un ciclo estable de teatro, un festival de cine, la fiesta mayor, un taller.

*Ejemplo global*

Una institución se plantea el siguiente esquema de trabajo:

*Plan*

Desarrollo de los sectores artísticos.

*Programa*

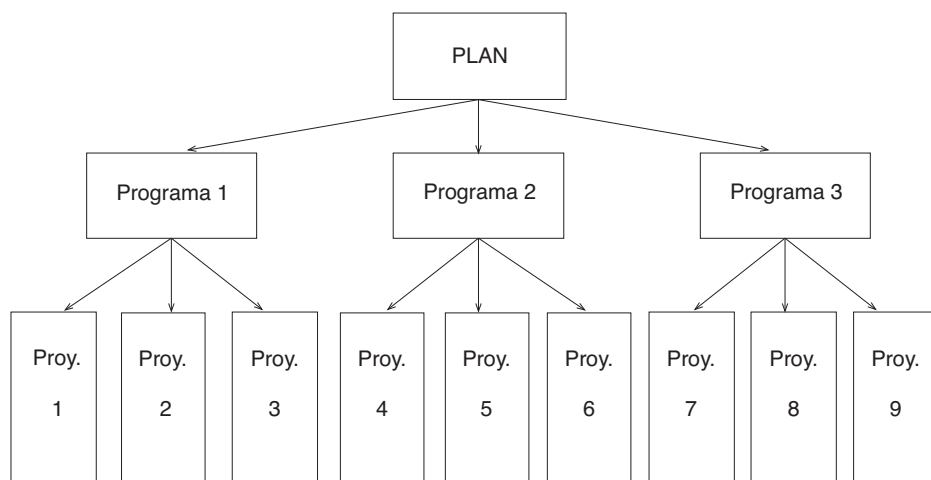
El plan contiene tres programas: la potenciación de la danza, el fomento de la música y el desarrollo de las artes visuales. Los tres son concreciones del plan y se corresponden a él.

*Proyecto*

Cada programa contiene diferentes proyectos. En concreto el programa de danza tiene tres proyectos: crear una escuela de danza, facilitar espacios de ensayo para las compañías y celebrar del Día Internacional de la Danza con actuaciones en la calle para darle más visibilidad.

Posteriormente, cada proyecto se materializará mediante una o más actividades o servicios que son la parte más concreta y visible de un proyecto.

Mostrado en un esquema, los tres niveles serían:



Nota: De la misma manera que aquí se presenta el orden «plan-programa-proyecto» hay quien puede utilizar los dos últimos invertidos «plan-proyecto-programa». Siendo ambas posibilidades válidas, lo importante es saber que nuestras acciones pueden desarrollarse en diferentes niveles de concreción y que, en todo caso, cuando en este libro se habla de proyecto, estamos refiriéndonos al nivel de mayor concreción. El más cercano a la acción.

Si nos referimos a los verbos asociados a los términos anteriores, vemos que no nos son útiles en el mismo sentido.

- «Planear» apenas se usa en cultura. Es más corriente en la planificación estratégica como sustantivo: planeamiento.
- «Programar», lejos de ser el establecimiento de programas culturales, se entiende por realizar la programación de actividades.
- «Proyectar» no se usa más allá de la visualización de algo en el futuro.
- «Planificar», en cambio, junto con «diseñar» es el término más usado en la estructuración de proyectos culturales.

#### *Sobre la terminología*

Al ser una herramienta utilizada en diferentes sectores profesionales, en distintos países y por gran cantidad de instituciones, agentes y gestores culturales, y al no haber todavía una tradición propia asentada con el tiempo en la profesión, en el proyecto hallamos una extensa variedad de términos para indicar, con sus matices, la misma cosa. Es más, en algunos casos, autores diferentes sugieren visiones incluso antagónicas. Ello no debería confundirnos, puesto que más allá de la terminología utilizada hay unos conceptos básicos comunes a todos los proyectos.

**Ej.:** todos los proyectos tienen un «algo que se quiere lograr» al margen que le digamos objetivos, metas, propósitos, anhelos o resultados esperados.

Recordemos que estamos ante un instrumento que nos tiene que ser útil a la hora de trabajar y que no nos tiene que representar una complicación de tipo terminológico. Entrar en filigranas terminológicas puede ser objeto de un buen debate académico, pero un estéril ejercicio de practicidad profesional.

#### LOS DIFERENTES NIVELES DE UN PROYECTO

¿Cuándo un proyecto es ya un proyecto definitivo?

La respuesta a esta pregunta tiene diversas opciones. Existen diferentes niveles de un mismo proyecto que se suceden en el tiempo. Cada nivel representa una concreción y ampliación del anterior hasta llegar al más completo y definitivo de todos: el proyecto ya realizado.

*La idea*

Muchos proyectos nacen en una conversación de café o en un encuentro ocasional, con algunas ideas y un primer esquema. Es el inicio de un proyecto. Puede incorporar ya el tema a tratar o las dudas a resolver. Identifica el punto de partida y le da sentido, aunque todavía quedan muchos aspectos por aclarar.

*El primer esbozo*

Si se da un paso más, la simple idea se transforma en un pequeño desarrollo en el que se concretan, de manera todavía genérica, algunas propuestas, algún dato relevante en cuanto a espacios, tiempo, personas y temas que se plantean de acuerdo a una realidad que todos comparten.

*El anteproyecto*

Si hay acuerdo para avanzar, se pasa a desarrollar más cada punto. Aparecen los capítulos que conformarán el proyecto. Se analiza el contexto con más rigor y detalle. Se profundiza más en las propuestas, dejándolas casi definitivas pero no se entra en los detalles de la planificación, la gestión, la evaluación, etc. Está sujeto a variaciones según se desarrolle el debate y la aprobación. Muchos proyectos se presentan con este nivel de concreción.

*El proyecto a implementar*

Es lo más parecido a la realidad que se tiene justo antes de llevar a cabo el proyecto. Es el documento que responsabiliza y orienta al equipo. Por sus resultados lo juzgarán. Contiene todo el detalle necesario para su ejecución, tanto a nivel de las ideas, las acciones, la gestión, entre otros. Es el manual de trabajo para el equipo y a él se remiten el equipo de profesionales para su desarrollo.

*El proyecto realizado*

Es el proyecto definitivo y es el resultante de la incorporación de todos los cambios habidos durante su realización. Ejerce de memoria en algunos casos. Significa el cierre definitivo del ciclo vital de todo proyecto cultural.

Cuando se habla de un proyecto, sobre todo en un encargo o una propuesta, es conveniente definir de qué fase se está hablando para determinar qué nivel de detalle y profundización se espera de él. Cuando se presenta un proyecto a algún interlocutor, puede ser interesante y prudente hacerlo por etapas crecientes y no desvelar así de entrada todas nuestras ideas, propuestas e información.

## LAS DIFERENTES VERSIONES DE UN PROYECTO

*¿Qué proyecto para quién?*

De la misma manera que existen fases de concreción de un proyecto en el tiempo, también pueden existir diferentes versiones o presentaciones de un mismo proyecto en el espacio. Según para qué lector esté pensado, elaboraremos una versión con aquello que más puede interesarle.

El más importante de todos ellos es el proyecto que utiliza el equipo como instrumento de trabajo. Es el documento base, el más completo, el que vela para que las diferentes fases sean coherentes entre sí y por llegar al más mínimo detalle necesario para la ejecución del proyecto. Los demás son versiones adaptadas para cada uso:

- A la dirección le destacaremos los objetivos a corto y largo plazo, el impacto que supondrá en y para la institución, el uso de recursos internos, la relación con otros agentes y el presupuesto.
- A los medios de comunicación les presentaremos aquellos aspectos del proyecto con más impacto mediático, las actividades a realizar y algún hecho o nombre destacado.
- A los patrocinadores les interesará sobre todo su presencia en imagen, el tipo de público al que va dirigido el proyecto, la repercusión de su aportación y las instituciones convocantes.
- A la/os artistas les mostraremos el significado global del proyecto, su impacto en la población, el papel de su participación, los otros artistas implicados, las entidades convocantes y los datos concretos de su actuación.
- A las entidades y colectivos sociales les importará conocer la finalidad del proyecto, la repercusión en su territorio o sector de influencia, el papel de su participación y los otros agentes implicados.

## El diseño de proyectos culturales

### JUSTIFICACIÓN DEL DISEÑO DE PROYECTOS CULTURALES

«Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero para mañana» (Peter Drucker [1909-2005]).

Una vez situados en lo que es diseñar un proyecto cultural nos podríamos preguntar, en concreto, por la necesidad o la utilidad de establecer este sistema estructurado al que llamamos proyecto para desarrollar nuestro trabajo cotidiano. He aquí algunas respuestas a esta inquietud.

El diseño de los proyectos culturales permite:

- *Optimizar recursos para conseguir máximos resultados.*  
En una situación (habitual en esta y en todas las profesiones) en la que se nos exige obtener muchos y buenos resultados, pero contando con recursos a menudo bastante limitados, necesitamos una herramienta de planificación que nos permita buscar una relación lo más ventajosa posible. Podemos así aprovechar mejor los recursos de todo tipo (humanos, económicos y materiales) y, a la vez, utilizarlos de la mejor manera posible para conseguir los objetivos deseados.
- *Orientar nuestras acciones desde el principio.*  
Se trata de evitar el método de ensayo y error tan propio de otras disciplinas como por ejemplo la investigación científica en la que, de no lograr resultados en una línea de trabajo, se abandona e inicia otra. En cultura tenemos suficientes elementos de certeza como para no «probar» demasiado un programa, una activi-

- dad o una línea de trabajo. Aunque siempre hay un margen de duda y riesgo, también hay, si se trabaja bien, maneras de anticiparse a lo que puede suceder.
- *Romper viejos esquemas de planificación.*  
En estructuras que llevan mucho tiempo trabajando de la misma manera, el diseño de los proyectos puede aportar un revulsivo interno comportando un nuevo ímpetu en el equipo así como una renovación de los sistemas de planificación o, mejor dicho, a menudo de no planificación.
  - *Hacer un proceso de reflexión y relanzamiento de ideas.*  
Aunque un proyecto ya funcione, conviene actualizarlo permanentemente para no caer en la tentación de tomar el anterior como guía y cambiar sólo algunos aspectos muy particulares. Al contrario, un proyecto debería recibir una buena sacudida cada vez para ponerlo a prueba y justificar, de nuevo, cada paso dado. La rutina en un proyecto es un mal que lo desmejora poco a poco.
  - *Establecer prioridades, criterios y actitudes comunes.*  
Un equipo, por muy compenetrado que esté o por mucha veteranía que tenga acumulada, necesita tomar acuerdos compartidos, comunes a todos sus componentes e igualmente visibles de cara al exterior. Éstos se toman serenamente en la fase de diseño del proyecto y no en la precipitación de la acción.
  - *Generalizar las prácticas de seguimiento y control.*  
El hecho de diseñar un proyecto conlleva adquirir el hábito de hacer su seguimiento y control para comprobar en qué medida su desarrollo se ajusta a lo previsto. En el caso contrario, la no planificación se acompaña casi forzosamente de una falta de seguimiento y control, con lo que nunca se llega a saber si el proyecto es adecuado para sus fines.
  - *Disponer de un documento escrito para su presentación.*  
Un proyecto puede presentarse a alguien de manera oral, sin más. Pero de todos es sabido que un documento escrito, bien presentado en la forma, así como convincente en su contenido, ayuda mucho a que sea aceptado por un interlocutor.
  - *Disponer de un documento escrito que perdura.*  
En el sector cultural existe una cierta agrafía a la hora de escribir los proyectos o las reflexiones propias de la profesión. A la hora de buscar antecedentes, escritos diversos o simplemente proyectos anteriores hay una dificultad manifiesta en encontrarlos de manera escrita, ordenada, completa y coherente. Como mucho se encuentran documentos parciales y no actualizados de intervenciones realizadas. Diseñar y escribir los proyectos es una buena manera de contribuir a que perduren, incrementando el «poso» documental necesario a la consolidación tanto de los proyectos como de la profesión.
  - *Facilitar la participación de todo el equipo.*  
El hecho de planificar una intervención en equipo hace que todos y cada uno de sus componentes asuman su parte de responsabilidad en el trabajo. Ya no se trata de que la dirección del proyecto diseñe hasta el último detalle y lo comunique a los ejecutores para que lo lleven a cabo como si fuera un manual de instrucciones. La participación de todo el equipo aporta implicación, responsabilidad, ideas, coordinación, exigencia colectiva, etc., que redundan en una mejora del proyecto. Los éxitos son compartidos. Los fracasos también.

- *Estimular y cohesionar a los profesionales.*  
Si a un equipo de profesionales cansados de trabajar de manera improvisada, de hoy para mañana y sin criterios de intervención, se le propone trabajar de manera ordenada y metódica, pensando a largo plazo, con dimensión de globalidad y apelando a su profesionalidad, se logrará su estímulo y la cohesión del equipo. El diseño de los proyectos es una buena herramienta para ello pues es un reconocimiento a su profesionalidad.
- *Mostrar un método de trabajo a las personas que se incorporan.*  
Si existe un método de trabajo lógico y ordenado, con previsiones, prioridades, debate interno, seguimiento y control, etc., será mucho más fácil la incorporación de las personas nuevas en el equipo pues sabrán a qué atenerse y se acoplarán más fácilmente al ritmo de trabajo del equipo. En el caso contrario, la duda y la desorientación descolocarán a la persona recién llegada al equipo.
- *Movilizar diferentes agentes en un proyecto común.*  
Trabajar de manera ordenada y eficiente ayuda a la cooperación de diferentes personas e instituciones en un proyecto común. El debate y la toma de decisiones obligan a acoplar los ritmos de trabajo y las ideas. Ya no se trata de realizar un proyecto en solitario y presentarlo a los demás, sino de hacerlo en común desde un inicio. Esto es siempre más complejo, pero también más productivo y gratificante.
- *Ofrecer una imagen de seriedad y profesionalidad.*  
Es importante mostrar a los demás que se trabaja de manera profesional en el diseño de un proyecto cultural, que no se confía a la simple intuición de los hechos y la improvisación en las acciones. Un proyecto bien estructurado y presentado es esencial si queremos convencer a nuestros interlocutores.

#### REQUISITOS DEL DISEÑO DE PROYECTOS CULTURALES

¿Qué se le pide a un proyecto cultural, tanto en su diseño como en su resultado, para ser considerado un buen proyecto?

No cualquier documento es un buen proyecto y no nos referimos sólo a las ideas geniales o a una exhibición desorbitada de medios. Ni un buen proyecto es el más voluminoso, ni el que se extiende más en el uso de términos complejos, tablas impactantes o imágenes a todo color.

Al contrario, el diseño de un proyecto debe, ante todo, cumplir algunos, si no todos, de los siguientes requisitos:

- *Permitir la toma de decisiones.*  
Un proyecto no es un documento bonito, deslumbrante y apabullante. Un proyecto debe ser útil para quien lo maneja y para quien lo recibe. Es un texto claro y conciso que guía al equipo en su quehacer cotidiano, le sirve de herramienta útil, refleja la realidad del trabajo a realizar y plantea todos los elementos necesarios para los diferentes responsables. No es, por lo tanto, aquel documento bonito que se escribe pensando sólo en el interlocutor (en la mayoría de los casos con el único fin de conseguir financiación o aprobación) y



que luego se guarda en el fondo del cajón porque ya cumplió su función y el equipo se dispone a trabajar «a su manera», al margen de un documento que nunca se pensó que les fuera directamente útil para tomar sus decisiones.

— *Tener perspectiva de globalidad.*

Aunque la intervención se suscriba a un aspecto limitado en el tiempo, espacio o sector cultural, el proyecto debe tener una perspectiva mucho más amplia, tomando en consideración el amplio contexto en el que se inscribe. De cara a un interlocutor externo, un proyecto, por pequeño que sea, debe estar bien ubicado en relación a su macro-entorno.

— *Ser coherente entre sus fases.*

Internamente, un proyecto no es una simple suma de diferentes partes. Es una totalidad coherente entre sí en la que cada capítulo es el desarrollo de una idea central común. No sería correcto ni resultaría provechoso, por lo tanto, una redacción en la que cada miembro del equipo se responsabilice de realizar una parte y que luego alguien se encargue de juntar todo con más o menos gracia.

— *Ser fruto de un proceso anterior y origen de uno posterior.*

Tal vez no es una condición *sine qua non* pero es interesante que un proyecto sepa recoger ideas, iniciativas y acciones existentes tanto en el pasado como en el presente. Se presenta así como una continuación si las mantiene o un cambio si rompe con ellas, pero en todo caso las tiene en cuenta y las valora. De la misma manera, los proyectos deben pensar en su propia continuidad reflejada desde un inicio y formando parte del mismo. No se trata, una vez constatado el éxito del proyecto, de plantearse «algo» para darle continuidad. Puede ser demasiado tarde si no se ha trabajado el tema antes.

— *Tener una perspectiva a largo plazo.*

En el sector cultural a menudo se trabaja con hábitos, necesidades y programas que necesitan una acción prolongada en el tiempo para ser efectivos. El proyecto, más allá de los efectos inmediatos, debería tener esta visión sobre un futuro más o menos lejano.

— *Tener una duración definida o ciclo de vida en el marco de organizaciones o instituciones de existencia continua.*

Un proyecto tiene un principio y un final aunque sea en un proceso continuo. En algunos casos está muy claro (festival, exposición, ciclo, fiesta, ...) pero a veces debemos acotar el proyecto en un calendario general. Así, el proyecto de un centro cultural de proximidad, un museo o un teatro, empieza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre, el de un teatro se estructura por temporadas y el de una Escuela de Música por cursos escolares.

— *Ser realista y consecuente con el contexto.*

Casi es un axioma, pero un proyecto no puede estar desligado de su contexto inmediato. Se debe acoplar a él, nace de él y representa una respuesta organizada a su realidad. Conocer a fondo los elementos más destacados de este entorno es esencial a la hora de diseñar cualquier propuesta de intervención.

— *Tener un fuerte componente de originalidad y renovación.*

Un proyecto debe justificarse por su interés, necesidad, respuesta a demandas concretas y debe saber renovarse en cada oportunidad. No hay que des-

cartar que un proyecto llegue a su extinción, ya sea porque ha alcanzado definitivamente todos sus objetivos o porque se ve inviable llegar a ellos de la manera que se plantean.

- *Estar abierto a la participación de otros agentes.*  
Un proyecto debe facilitar la incorporación de otros agentes en su misma fase de diseño. Tiene que poder ampliar el debate, aceptar otros puntos de vista y repartir las tareas internas. Para ello tiene que ser relativamente fácil compartir metodología, terminología, esquemas. etc.
- *Conocer los presupuestos ideológicos que nos guían.*  
Es esencial conocer la ideología de la institución titular del proyecto. Éste debe ser una respuesta en su misma línea de trabajo y pensamiento, al margen de las ideas de las personas redactoras del mismo. Es cierto que cuanto más coincidentes sean, más efectivo será el planteamiento y el desarrollo del proyecto.
- *Establecer una temporalización del proyecto.*  
El diseño del proyecto es una suma de ideas y acciones a desarrollar que requieren de una temporalización para ordenar el debate en el tiempo, facilitar la toma de decisiones y su ejecución, establecer fechas límite para las distintas fases para llegar a su realización sin las prisas habituales.

#### DIFICULTADES DEL DISEÑO DE LOS PROYECTOS CULTURALES

En el quehacer diario de un gestor cultural existen numerosas dificultades que limitan o impiden el pleno desarrollo del proceso de diseño de un proyecto tal como sería de desear. No por ello el profesional debe abandonarse a la fatalidad, sino que debe esforzarse por encontrar las soluciones en cada caso para acercarse lo más posible al desarrollo óptimo de su trabajo. Tampoco debe ver siempre el enemigo en su entorno (el jefe que no atiende o entiende, la falta constante de recursos, los encargos «para ayer», etc.), sino que debe hacer una autocrítica en aquello en lo que uno mismo está fallando o, en todo caso, podría mejorar.

Seguro que hay más dificultades que las aquí expresadas y no todas lo son para todo el mundo, pero he aquí algunas que afrontamos en el diseño de proyectos culturales:

- *No está suficientemente valorado («pérdida de tiempo»).*  
Ciertamente el hecho de dedicar todo un equipo de profesionales un tiempo a planificar los proyectos no goza siempre de la aprobación de los superiores. O bien se considera una pérdida de tiempo innecesaria o, aun aceptando su necesidad, no se encuentra nunca el momento propicio pues hay cosas más importantes o urgentes para realizar. Diseñar convenientemente un proyecto se convierte en un pequeño lujo que se da uno cuando no tiene nada más que hacer o cuando todas las condiciones están a favor... cosa que nunca sucede. Y lo peor no es esto. Con el tiempo ya no es un factor externo el que nos dificulta dedicar este tiempo a la planificación. Somos nosotros mismos quienes dejamos de lado el rigor en el trabajo y nos lanzamos a la acción sin un ejercicio serio de planificación.

- *Lo urgente se nos come lo importante.*  
En otros casos, se reconoce la importancia de dedicar un tiempo a la planificación, pero siempre hay algo urgente a resolver, aunque no sea muy importante en términos generales, que nos impide pensar en aquello que sí lo es pero que aparentemente no es urgente. Con el tiempo nos convertimos en gestores de lo inmediato y olvidamos la visión a largo plazo.
- *Se busca el cuestionario para resolver la falta de estructuración.*  
Sobre todo en las personas que tienen poca experiencia profesional, se da el caso de quien por su seguridad o comodidad busca un esquema de proyecto que le sirva de cuestionario, en el que sólo debe rellenar las respuestas a cada pregunta. Se ahorra así el esfuerzo de estructurar el proyecto y de seleccionar aquello que debería considerar como importante y lo que no. Otra cosa es que algunas instituciones que otorgan ayudas económicas usen el sistema del cuestionario o planilla para homogeneizar el formato de las peticiones y facilitar su lectura. Pero, recordemos que cuando se habla de proyecto cultural nos estamos refiriendo básicamente a la herramienta de trabajo del equipo de profesionales. En todo caso, lo que remitimos a la institución financiadora es una versión extraída de nuestro proyecto pensada para su función.
- *Complejo del misionero.*  
Algunos profesionales tienen la sensación de ser los primeros en abordar un tema que nadie hasta ahora había tratado. Consecuentemente, no basarán su proyecto en una realidad concreta ni buscarán experiencias previas que puedan darle alguna orientación útil. Su propuesta lo será porque consideran que es la única posible al margen de lo que indique su entorno. Por suerte, hoy en día, muchos campos de intervención de la gestión cultural han sido ya trabajados desde diferentes agentes, ópticas y proyectos. Aunque no siempre se encuentran referentes idénticos a los de uno mismo, hay suficiente experiencia acumulada para tomarla en cuenta.
- *Muro de las lamentaciones.*  
Una característica propia de algunos profesionales es la de destacar ante todo las desgracias propias y no ver las potencialidades de la situación en la que se encuentra. Es común lamentarse de la falta de presupuesto, de medios humanos, de tiempo, de planes globales, de una dirección firme y concedora, etcétera. Y peor aún, se ve en los otros sus virtudes: «vosotros, los de XX, sí que funcionáis bien y tenéis los recursos que queréis».
- *Proyectos «seta».*  
¿Cuántas veces han aparecido proyectos de la noche a la mañana sin que nadie sepa de dónde salen? Son intervenciones que no vienen de nada y no llevan a nada. Se llevan a cabo y luego no dejan rastro. A menudo son la ilusión de alguien, generalmente algún profesional con ideas «luminosas», que las plantea al margen de su interés general. Al terminarlas, uno se da cuenta de que se han quemado unas energías y un dinero para nada. No se le ha previsto ninguna continuidad.
- *Proyectos «paracaidistas».*  
Son aquellas intervenciones que alguien, generalmente desde la dirección, impone por conveniencia suya, por compromiso institucional, por necesidad

estratégica u otras razones y que no encajan para nada en nuestra dinámica de trabajo. Al profesional le caen de «arriba» y las desarrolla de la mejor manera que sabe, pero se da cuenta de que no se le respeta su seriedad y estructuración en el trabajo. ¿Para qué diseñar a fondo un proyecto si en cualquier momento te cae un «paracaidista» que estropea todo tu trabajo?

— *En casa del herrero cuchillo de palo.*

Los gestores culturales somos los primeros en predicar el buen orden y la planificación de los proyectos en los colectivos de artistas o las entidades que quieren plantear una propuesta a una institución. Pero, a su vez, somos los primeros también en aplicar para nosotros mismos los métodos más artesanales, manuales e impropios de un profesional en su trabajo cotidiano.

— *Import-export sin fronteras.*

Uno de los grandes males de la profesión. Aquello que funciona en casa del vecino lo importamos tal cual para nuestra casa. Nos deslumbramos con las experiencias ajenas y queremos repetirlas sin considerar el contexto en el que han sido desarrolladas. De la misma manera, nos empeñamos en exportar aquello que, en nuestro caso, ha funcionado bien. Luego, pasa que no entendemos cómo algunas actividades tan exitosas en otro sitio no dan los mismos resultados en casa.

— *Proyectos «urbi et orbi».*

Un defecto de algunos proyectos, en particular en la administración pública, es la de considerar que se dirigen a «todo el mundo» por igual y querer abarcar al máximo toda la población. Al no definir exactamente las características específicas de su público, no consideran la oportunidad de adaptarlos a unas necesidades particulares, lo que hace que, al final, nadie los sienta como suyos.

— *Nuestra pirámide.*

Hay quien hace de un proyecto su pirámide por la que pasará a la posteridad. Su fama y su prestigio, aquello que hizo, quedará reflejado en tal o cual proyecto para ejemplo de las generaciones venideras. Los proyectos son entonces más la necesidad de un ego mal alimentado que un proceso de reflexión en torno a una realidad concreta. Sucede entonces que cuando la persona que ha dado la personalidad y el sentido al proyecto se retira, éste deja de sustentarse y debe readaptarse a fondo o eliminarse.

— *Los proyectos a la contra.*

Un proyecto cultural debe tener sentido y fuerza en sí mismo, no por estar ideado en contra de algo. Un proyecto debe expresarse en positivo y no debe responder forzosamente a la resolución de un problema planteado. Creemos en la cultura por lo que significa en ella misma y por lo que ayuda a construir una sociedad, y esto debe verse reflejado en los proyectos.

— *Agrafía del sector.*

Ya se dijo antes, pero constituye una lacra en el sector. ¿Por qué no se hace un esfuerzo en dejar constancia escrita de lo que se hace? ¿Si otras profesiones lo hacen (diagnósticos médicos, planos arquitectónicos, programas escolares, sentencias judiciales y registros deportivos) por qué en la gestión de la cultura

- se es tan ágrafo? Nota: un reconocimiento especial en este sentido hacia los profesionales de museos, archivos y bibliotecas: el esfuerzo es mucho mayor.
- *Existe un culto al activismo.*  
Por la dinámica propia de la gente de la cultura, por su institucionalización o por otras razones difíciles de discernir, existe un culto al activismo poco común en otras disciplinas profesionales. Está muy valorado todo aquello consistente en «hacer algo», un acto, una acción o una actividad. Esto conlleva que la dirección espera de los profesionales un activismo que, con el tiempo, ha perdido su razón de ser y las cosas se hacen porque hay que hacerlas sin entrar en muchas más consideraciones. Lo peor es que los profesionales acaban entrando por sí mismos en esta dinámica y pierden de vista la finalidad última de su intervención.
  - *Existe un culto a la improvisación.*  
En el medio profesional todavía existe la creencia de que el buen gestor cultural es aquel o aquella que tiene los recursos propios necesarios para desenvolverse en cualquier situación, por conflictiva que sea. Improvisar (la antítesis de planificar) se convierte entonces no en un castigo caído sobre la profesión, sino una virtud a saber cultivar. Todo lo contrario y haciendo un paralelismo cultural, el músico que improvisa bien es aquel que ya sabe tocar (léase diseñar para nosotros) bien.
  - *Su impacto es poco valorable.*  
Es cierto que la afirmación de que el buen diseño de un proyecto lleva directamente a su buen desarrollo es como un axioma que hay que creerse, puesto que su demostración inequívoca es imposible. Existen casos de proyectos mal diseñados que han tenido buenos resultados y de proyectos bien planificados que han fracasado. Se podría decir que un buen diseño contribuye a un buen desarrollo pero no hay una relación automática.
  - *Puede haber priorización de objetivos políticos «oscuros».*  
En algunas instituciones la labor discreta pero efectiva de los gestores culturales puede verse estropeada por una priorización de objetivos por parte de la dirección que se superponen a los criterios estrictamente profesionales con los que se pretende trabajar. Esto desanima bastante a seguir el camino correcto.
  - *Puede servir sólo como justificación o imagen.*  
Algunos proyectos exhibidos con gran pompa y aparentemente muy bien concebidos, estructurados y presentados no son más que una apariencia. Cuando se investiga un poco en su interior es fácil ver que están vacíos de sentido y de contenido.
  - *Optimizar recursos no es tan importante como nos parece.*  
A veces el esfuerzo de planificar para ahorrar costes en un proyecto que partiría con pocos recursos se ve desbaratado por la «aparición» de recursos extras para elementos considerados superfluos. O sea, cuando se quiere contar con recursos, éstos están, pero el trabajo habitual se realiza a menudo en régimen de escasez.
  - *No interesa aglutinar otros agentes.*  
En algunos casos el querer implicar a otros agentes en el proyecto no es tan interesante como *a priori* parecería. Puede ser que ciertos grupos o institu-

ciones estén más o menos vetados por motivos ideológicos, de intereses partidistas o por estrategias de posicionamiento.

– *No interesa la participación del equipo.*

De la misma manera, la participación de todos los miembros del equipo en el proyecto, que parecía un buen sistema de trabajo, acaba siendo cancelada por la dirección puesto que interesa más centrar el proyecto en unas pocas personas «pensantes» y no se entiende la necesidad de implicar a los demás componentes.

*El diseño de proyectos es para los que tienen recursos para hacerlo – ¡¡NO!!*

Suele ser un error frecuente el pensar que el hecho de diseñar bien un proyecto está pensado sobre todo para aquellas instituciones que tienen recursos básicamente económicos y de profesionales disponibles. Todo el mundo debe diseñar bien sus proyectos, con mayor o menor dotación de recursos. Es más, de cuantos menos recursos económicos se dispone, mayor es la exigencia para desarrollar bien el proyecto. Una institución con muchos recursos se puede permitir el lujo de resolver sus errores sacando recursos adicionales en cualquier momento. Una entidad más limitada deberá asegurarse muy bien de que sus opciones y procedimientos son los correctos desde un inicio. Y esto se logra realizando un buen proceso de diseño del proyecto. Un error grave en este caso puede ser fatal no sólo para el proyecto sino también para la organización.

### **El proyecto como elemento de contribución a la consolidación profesional de la gestión cultural**

Cuando se miran los criterios que DiMaggio,<sup>1</sup> experto que ha profundizado en el mundo de las profesiones, fija para que una de ellas sea reconocida como tal, el primero que aparece es ostentar el «monopolio de un alto nivel de conocimientos especializados». Es evidente que la gestión cultural está todavía lejos de poder cumplir plenamente con este criterio, pero con el tiempo sus componentes van adquiriendo, adaptando y creando unos conceptos, términos y métodos de trabajo que van estructurando una manera de hacer que nos es propia.

El proyecto, como herramienta de trabajo a la hora de transformar las ideas en acciones culturales, es uno de estos elementos que debemos saber incorporar en el seno de la profesión. Otras profesiones también trabajan con proyectos y hacen de ello un elemento distintivo y propio. En la gestión cultural podemos y debemos hacer lo mismo. Para ello necesitamos tener herramientas de trabajo comunes, compar-

1. Paul DiMaggio, *Managers of the Arts: Careers and Opinions of Senior Administrators of U.S. Art Museums, Symphony Orchestras, Resident Theatres, and Local Arts Agencies*. Seven Locks Press: Washington, 1987.

tir terminología, crear método, establecer procedimientos, definir estándares, ser rigurosos con la calidad, ser exigentes en el conjunto del cuerpo profesional, etc.

Adoptar el diseño de proyectos como herramienta de trabajo es cambiar de mentalidad laboral. Al asumir un proyecto, la o el gestor cultural pasan de un estatus de trabajador que obedece órdenes a ser un profesional que desarrolla su propio trabajo en una organización. Dicho en otras palabras, se pasa de una cultura de la autoridad a una cultura de la responsabilidad. Además, la obediencia a la autoridad suele ser de tipo individual y el diseño ordenado de propuestas requiere de la implicación grupal de toda la institución. Eso es la gestión por proyectos.

Podemos aceptar que el diseño y evaluación de proyectos culturales no tiene todavía un único camino a seguir, como han llegado a estandarizar algunas profesiones. Y tal vez sea mejor así. Por estar ligada a una realidad cultural distinta en el espacio y cambiante en el tiempo, el diseño de proyectos debe saber adaptarse a cada situación y evolucionar con el paso de los años. Además, cada persona o equipo tiene que saber aportar su sello personal a la estructura de un proyecto.

Sin pretender la uniformidad absoluta, con el tiempo, las diferentes maneras de hacer de cada cual irán convergiendo de manera que será más fácil que cualquier gestor cultural pueda seguir como suyo un proyecto de cualquier otro profesional.