



CULTURA MENUADA

APROPANT L'EDUCACIÓ NO FORMAL ALS
EQUIPAMENTS CULTURALS

Georgina Mínguez i Cardús

Treball de Final de Màster

Màster en Gestió Cultural – Universitat de Barcelona

Curs 2019-2020

Tutoritzat per: Ramon Castells Ros

***“Education is not preparation for life,
education is life itself.”***

John Dewey

AGRAÏMENTS

Primer de tot, vull donar les gràcies a tota la gent que m'ha acompanyat durant el procés de redacció d'aquest Treball de Final de Màster. Redactar-lo enmig d'una pandèmia mundial no ha estat tasca fàcil i tinc clar que no hagués estat possible sense el suport de les meves companyes de Màster-tota aquesta aventura és en part vostra-, la meva família, i la gent de qui em rodejo en el meu dia a dia que m'han aixecat en els moments més complicats i m'han donat l'energia que necessitava per a continuar amb aquest projecte.

Gràcies també a la gent de Coincidències, que m'han acollit durant les pràctiques i han fet que conegui noves maneres de treballar, on he après que el més important per a crear un projecte de qualitat és la comunicació i confiança entre persones.

Gràcies al professorat del Màster per tot el que m'han ensenyat i per deixar-nos creure en tot tipus de projectes, per confiar en nosaltres. En especial, gràcies al Ramon per acompanyar-me en el procés d'ideació d'aquest projecte, per la sinceritat i comoditat que m'ha transmès des del minut u en què vam començar a treballar junts.

Per últim, gràcies a tota la meva família de l'Esplai Oriols. Si avui crec que una educació fora de l'àmbit formal és possible és gràcies a tothom que ha creat aquest projecte i que encara continua fent-lo créixer a dia d'avui. Sense cap mena de dubte, si avui soc qui soc i soc on soc és gràcies a vosaltres.

Espero que aquest projecte demostrï que hi ha alternatives possibles que situen l'educació, la cultura i les persones al centre i ens permeten somiar en un món millor.

TAULA DE CONTINGUTS

1. INTRODUCCIÓ	3
a. Presentació	3
b. Motivació i justificació del projecte	3
c. Objectius	4
2. MARC TEÒRIC	5
a. Aprenentatge i educació	5
b. Canvis en l'educació	8
c. L'educació no formal	12
d. Infància, educació i cultura	16
e. Joves, oci i cultura	22
f. La realitat dels museus	26
3. ANÀLISI I CONTEXT	29
a. Definició del problema	29
b. Context territorial	30
c. Anàlisi dels museus de Barcelona	31
d. Experiències de referència	37
4. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA	42
a. Idea de negoci	42
b. Missió	44
c. Visió	44
d. Valors	44
e. Proposta de valor i objectius estratègics	45
f. Anàlisi DAFO	49
g. Mapa de posicionament	52
5. PLA DE DESENVOLUPAMENT	54
6. PLA DE MÀRQUETING I COMUNICACIÓ	60
a. Identitat visual i imatge corporativa	60
b. Màrqueting mix	61
c. Canals de comunicació	67
7. ASPECTES LEGALS	70
8. RECURSOS HUMANS	74
9. ESTRATÈGIA D'ACTORS I PÚBLICS	79

a. Actors col·laboradors	79
b. Públic objectiu	83
10. ESTRATÈGIA DE FINANÇAMENT	85
11. PLA D'AVALUACIÓ	93
12. MOSTRA D'ACTIVITATS	99
13. LIMITACIONS I CONSIDERACIONS FINALS	102
14. CONCLUSIONS	104
15. BIBLIOGRAFIA	106
16. ANNEXOS	110

1. INTRODUCCIÓ

a. Presentació

La globalització, l'aparició de les noves tecnologies i diverses crisis socials i econòmiques han fet que l'entorn on vivim hagi estat complex durant les últimes dècades. El fet d'haver-nos d'adaptar a una nova realitat canviant ha portat a què oblidem allò que ens mou com a persones i que ens atorga identitat com a individus: l'educació i la cultura.

Tot i ser dos àmbits amb forta presència en el nostre dia a dia i amb una clara en el marc polític, moltes de les alternatives no formals queden invisibilitzades pel propi sistema. Cultura Menuda és un projecte que dona valor a l'educació i la cultura com a dos pilars base en el creixement dels nens i nenes. A través d'oferir una alternativa no formal educativa, l'aprenentatge dels infants dins els equipaments culturals es converteix en una realitat possible, vàlida i amb una fort compromís amb les necessitats reals de la nova ecologia educativa i cultural.

Cultura Menuda és un projecte molt personal que busca posar els infants al centre de la vida cultural, adaptant els museus a la seva mida i amb la voluntat d'apropar l'oci cultural no només a la vida familiar sinó també a la quotidianitat dels nens i nenes sense abandonar els interessos dels adults.

Així doncs, aquest document té la intenció de presentar un projecte sostenible, fàcil i adaptable que tingui com a objectiu principal oferir un entorn agradable i fet a mida per a tots els actors del seu entorn, amb una filosofia clara i una línia inclusiva: perquè la cultura no ha de ser majestuosa, complexa i trobar-se en grans temples; la cultura també pot ser vàlida quan se situa en el nostre dia a dia i quan és cultura menuda.

b. Motivació i justificació del projecte

El present Treball de Fi de Màster té l'objectiu de presentar una iniciativa empresarial que respongui a la necessitat d'oferir un servei d'acollida per a infants. Cultura Menuda busca oferir un servei basat en l'educació no formal en els equipaments culturals que tingui com a fi últim el d'ensenyar i no només d'entretenir.

El projecte de Cultura Menuda és pensat per a nens i nenes i el fet de buscar que els equipaments culturals es converteixin en espais pel seu aprenentatge basades en el llenguatge artístic i creatiu. La iniciativa pretén posar al centre l'infant a través de jocs, dinàmiques i tallers que hi apel·lin de manera directa.

D'una banda, Cultura Menuda és una iniciativa basada en l'educació no formal. D'aquesta manera, el seu objectiu és intencionalment el d'educar, però la seva metodologia fuig de la tradicionalitat de les institucions formals. Els recursos del projecte fugen d'allò recurrent en les aules i se serveix de metodologies innovadores que portin als nens i nenes a adquirir coneixements a través de divertir-se. De la mateixa manera, Cultura Menuda pretén també aprofitar els recursos culturals que els equipaments utilitzin, i donar a través d'aquesta l'opció de conèixer nous llenguatges i sensibilitats a través d'expressions artístiques.

Cultura Menuda sorgeix per la necessitat d'aturar la disminució en el consum cultural en les famílies amb infants d'entre 0 i 17 anys. El fet que en aquestes llars es doni prioritats a altres pràctiques, dona a pensar que hi hagi la possibilitat que la majoria d'equipaments culturals no estiguin conceptualitzats com a espais que interpel·lin directament als infants i, per tant, no es tinguin com a prioritats a l'hora d'escollir-los com a espai d'aprenentatge o d'oci.

Arrel d'això, sorgeix la idea de crear projectes educatius dins els equipaments culturals. El fet de convertir aquests espais en institucions que vetllin per l'educació dels infants i no només perquè adults s'immersin en art i cultura és la base del projecte en què es basa aquest Treball Final de Màster.

L'educació no formal esdevé l'eina escollida per a dotar dels equipaments culturals d'un servei d'acollida per a infants. La motivació principal és el fet que hi hagi una clara intencionalitat d'ensenyar als infants, més enllà de proporcionar un espai merament lúdic. El propòsit últim d'aquest projecte és el fet de demostrar que els equipaments culturals es poden convertir en un espai d'educació no formal que permeti fomentar la vida cultural per als nens i nenes.

c. Objectius

- Aplicar els coneixements adquirits durant el màster de Gestió Cultural
- Analitzar la importància de l'educació no formal en l'àmbit cultural
- Demostrar la necessitat d'implementar polítiques educatives no formals en els equipaments culturals
- Proposar un projecte cultural amb una missió, visió i valors coherents amb la realitat actual
- Dissenyar un pla empresarial viable econòmicament i adequat a les necessitats de la proposta

2. MARC TEÒRIC

a. Aprenentatge i educació

Abans de presentar el context en el qual Cultura Menuda neix, és important acotar diversos conceptes que van íntimament lligats en la creació d'aquesta iniciativa i que sovint s'interrelacionen o confonen.

L'aprenentatge i l'educació són dos pilars fonamentals en aquest projecte, així com també en tot allò que adquirim a través d'interrelacionar-se amb l'entorn del nostre dia a dia. Els tres conceptes parlen de coneixements i experiències i com els éssers humans les assimilen i integren.

D'una banda, cal parlar de l'**aprenentatge**. Hi ha moltes teories que fan referència al com s'aprèn, sense tenir en compte el tipus de contingut. Una definició d'aprenentatge seria la del DIEC:

“procés pel qual un individu o una col·lectivitat adquireixen coneixements, habilitats, trets o pautes culturals, com el llenguatge, els prejudicis, les normes, les creences, les regles de conducta.”

Tot i així, aprendre va molt més enllà. L'aprenentatge és també allò que dona identitat a cadascuna de les persones i que infereix en els seus pensaments i emocions. A més, també permet ser capaç d'utilitzar unes capacitats adquirides en una situació en una altra de similar i, no només això, sinó també tenir la capacitat de transmetre-ho a altres individus. Però, com s'aconsegueix aquest aprenentatge?

La base de l'aprenentatge està en els instints, les pulsions i els reflexos. Els **instints** són accions innates que van íntimament lligats amb la pròpia supervivència. Són, per tant, una acció determinada biològicament pel propi organisme. Tot i així, amb l'aparició de les societats i en el procés de créixer i assumir les conductes de l'entorn, els instints es transformen en **pulsions**. Les pulsions combinen la vessant biològica amb la vessant socio-cultural, és a dir, permeten modificar la conducta deixant de banda l'instint de supervivència, i posen de manifest l'assimilació de les normes socials imposades. Per últim, es troben també els **reflexos**, que són accions involuntàries i simples que responen a l'ambient i encaixen amb l'adaptació que cal fer en el medi on hom es troba. A banda d'això, en l'aprenentatge també hi intervenen altres factors externs, com poden ser les interaccions amb altres, les emocions o les experiències prèvies.

Un dels primers pensadors que parla de l'aprenentatge fou Ivan Pavlov i es basa en els reflexos. La seva teoria s'anomena *condicionament clàssic* i es basa en l'associacionisme. La idea principal és que els éssers humans aprenen a reaccionar instintivament a un estímul neutre per assimilació d'un estímul condicionat. A través de la repetició, es pot arribar a generar una conducta involuntària que respon a un estímul extern, sense que aquest, en primera instància, el provoqués de manera instintiva.

Un altre pensador que va teoritzar sobre l'aprenentatge fou Edward Thorndike, que va presentar la *teoria de l'assaig i error*. Aquesta teoria demostra que, a partir de molt intents per a resoldre un mateix problema, l'individu tendeix a repetir aquelles accions que han portat a una resposta beneficiosa.

Més tard, John Watson fou el pare del *conductisme*. Segons ell, tota conducta es realitza per l'associació entre un estímul i una resposta, des de conductes mecàniques com fer força per agafar alguna cosa fins a respostes emocionals a situacions complicades o, fins i tot, entendre el llenguatge com a tal a través d'entendre els sons/lletres com a estímuls i el seu so/significant com a resposta.

John Skinner, parla dels reforçadors, que són estímuls positius que potencien la repetició de certa conducta. Skinner parla de la necessitat d'oferir un "premi" -en qualsevol format- que comporti un augment en la probabilitat que hom repeteixi certa conducta. En la mateixa línia, el càstig opera en el sentit contrari, i farà que certes conductes es deixin de realitzar a través de la realització d'estímuls negatius mentre aquesta es repeteixi. Aquesta teoria s'anomena *aprenentatge per condicionament operant*.

Albert Bandura, per la seva part, basa la seva teoria de l'aprenentatge social en l'*observació*. Els individus són capaços d'absorbir coneixements i incorporar-los a la seva conducta senzillament veient que altres la realitzen de manera repetida, és a dir, que gràcies a les interaccions socials s'absorbeixen coneixements.

Lligat amb l'aprenentatge, s'hi troba també el concepte de **comprensió**. Aquest es refereix a reflexió i percepció d'una situació determinada, de la qual se'n deriva una certa resposta en base a allò après. Hi ha diverses teories que parlen sobre aquest procés cognitiu i processament de la informació a través, per exemple, de la memòria.

Jean Piaget fou un dels primers en tractar el tema de la construcció del coneixement, és a dir, de la manera en què els processos mentals sorgeixen i donen pas a una organització mental concreta. Piaget parlava sobre com, des de petits, s'assumeixen les dades del món

extern i es classifiquen i estructuraren dins la ment. És important matissar, però, que l'aprenentatge és gradual, és a dir, que va lligat amb l'etapa vital de cadascú i que no tots els processos mentals es poden fer en qualsevol moment, especialment en les edats més primàries.

Segons Piaget, i lligat amb la teoria de Bandura, l'aprenentatge és possible gràcies a dos eixos: l'assimilació -incorporar experiències com a pròpies gràcies a l'observació d'aquestes en altres individus- i l'acomodació -interioritzar aquestes experiències sense necessitat de sentir-les com a imitació i ser capaç d'integrar-les en les estructures mentals pròpies-.

D'altra banda, David Ausubel, comprèn l'aprenentatge a través del material verbal i, per tant, en el *com* s'aprèn, més enllà del *què* s'aprèn. Segons ell, hi ha quatre tipus d'aprenentatge: l'aprenentatge per recepció (s'imiten i interioritzen conductes), l'aprenentatge per descobriment (el propi individu incorpora coneixements a través d'obtenir resultats positius), l'aprenentatge significatiu (l'individu crea una lògica i és capaç de relacionar nous continguts amb continguts anteriors) i l'aprenentatge mecànic (s'assoleixen coneixements arbitraris que no es poden relacionar amb coneixements apresos anteriorment). Destaca especialment el coneixement per descobriment en infants.

Per últim, Lev Vigotski basa la seva teoria en què l'aprenentatge no sorgeix només d'estímul i respostes són que també cal una acció conjunta amb altres persones, és a dir, que es lliga íntimament amb el fet de viure en una societat i un conjunt de normes que la regulen com, i com a més important, el llenguatge. Per a Vigotski, l'aprenentatge només és significatiu si és compartit en tant que existeix un mateix sentit per a més d'una persona.

D'altra banda, Jerome Bruner aparta la biologia per a compartir una visió més humana del procés d'aprenentatge. Per ell, la cultura és allò que realment marca el com i què aprenem, i no pas la biologia. Així doncs, comprèn l'aprenentatge com una categorització de tot allò que s'interioritza.

Després d'analitzar les diferents teories sobre l'aprenentatge, és evident que aprendre es converteix en un dels pilars fonamentals pels creixement individual. Algunes conclusions sobre l'aprenentatge es poden resumir de la següent manera:

1. L'aprenentatge **no és intencional** i existeix durant tota la nostra vida.

2. L'aprenentatge és un **conjunt de processos** en què un seguit de conductes i/o reaccions, s'integren en resposta a certs estímuls i que es construeix amb la interacció amb altres individus.
3. L'aprenentatge va íntimament lligat amb la **comprensió** del món global.
4. L'aprenentatge està subordinat al **desenvolupament i creixement** personal.

Així doncs, què diferencia l'aprenentatge de l'educació? Segons el Centre de Terminologia, l'educació és defineix com a:

“acció intencional de transmissió a un individu d'una sèrie de normes, coneixements, destreses, actituds, valors individuals i col·lectius o formes de cultura, per a aconseguir el desenvolupament integral de la seva personalitat i la millora contínua.”

En aquest sentit, acotar el concepte d'educació apareix com a més senzill. L'educació queda englobada en totes aquelles institucions que tenen un clar objectiu d'educar. Educació respon al concepte més tradicional de l'aprenentatge: a les escoles, instituts, universitats, centres d'ensenyament i similars.

El concepte d'educació queda emmarcat dins un sistema educatiu reglat, que busca oferir un ensenyament pautat i sistematitzat i, sobretot, que pretén oferir, quan es finalitzi, un títol o similar que demostrï els continguts que s'han assolit.

La paraula educació fa pensar en un conjunt de normes estipulades per unes autoritats amb poder decisiu envers a l'aprenentatge dels individus. D'aquesta manera, cal entendre-la com una força que empeny a absorbir unes pautes o conceptes concrets, causada per un seguit de tècniques com poden ser les classes, els llibres o l'estudi.

La diferència més clara entre aprenentatge i educació és la seva intencionalitat, així com també el fet que en l'acció d'educar hi hagi un sistema darrere que prengui decisions sobre aquell coneixement que cal absorbir.

b. Canvis en l'educació

En l'apartat anterior s'han definit les diferències entre aprenentatge i educació per tal de donar pas a descobrir com s'interrelacionen i formen la base del projecte presentat en aquest projecte: l'educació no formal.

Si bé és cert que aprenentatge i educació no són paraules sinònimes, és important també entendre la naturalesa de la seva similitud. Hi ha diversos pensadors que han destacat com, cada vegada més, els límits de l'educació s'han anat desdibuixant.

John Moravec presenta que els canvis en l'educació, produïts sobretot per la globalització, les noves tecnologies i diferents maneres d'aprendre, han portat a la divisió de la societat en diferents etapes: la societat 1.0, la societat 2.0 i la societat 3.0.

La **societat 1.0** comprèn un primer període en què, en una societat preindustrial, l'educació se centrava a casa i el treball també. Els nens i nenes formaven part de l'economia familiar i l'aprenentatge era intergeneracional, tot allò que s'aprenia era a través d'allò que es feia i no hi havia educacions formals que marquessin un aprenentatge comú per a tots els fins.

Amb l'arribada de la revolució industrial, el paradigma canvia. Els nens i nenes deixen finalment de formar part dels sectors industrials i passen a formar part d'un sistema educatiu construït a base d'institucions formals com són les escoles. En aquest sistema, els adults són qui tenen la potestat d'ensenyar als infants i els continguts que s'aprenen estan destinats a preparar-los per treballar en els sectors més rellevants de l'economia industrial. D'aquesta manera, la societat 1.0 s'acaba de definir per ser una societat jeràrquica i estructural extremadament sistematitzada, en què tot s'engloba en el marc de les institucions i s'elimina el concepte d'*aprendre fent*, donant una millor estabilitat a aquelles persones capaces d'adaptar-se al sistema.

La **societat 2.0**, d'altra banda, té en compte l'aprenentatge com a un tot que va molt més enllà del sistema educatiu que la societat 1.0 presenta. En aquest cas, l'aprenentatge va per sobre de l'educació, i es dona importància a comprendre allò que s'aprèn, interpretar-ho de diverses maneres i de forma individualitzada: cada persona té el seu propi aprenentatge, basat d'una banda en allò que s'estudia però també combinant-ho amb altre coneixement personal o experiències viscudes.

Aquesta societat també posa èmfasi en les persones com a ésser socials. Així, és important el traspàs de coneixement entre individus i no només existeix el coneixement personal sinó també un coneixement interconnectat en xarxa i compartit. En aquesta societat apareixen les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), que faciliten l'aparició d'un coneixement social base. L'Internet es defineix com l'eina puntal d'aquesta societat, ja que permet la convergència d'informació.

La societat 2.0 també es converteix en una societat de masses i una societat creadora. Les noves plataformes no només permeten que el coneixement sigui global sinó que també permeten la creació de contingut i la reinterpretació del contingut que s'hi troba. Es diversifiquen, doncs, les possibilitats de relacionar-se, conèixer i aprendre. La societat 2.0 posa a l'abast de gairebé tothom la mateixa informació, sent així una societat més democratitzadora.

En aquestes condicions, l'educació també es transforma. No només es troben més recursos dins les aules sinó que també s'obre un món de possibilitats per a l'ensenyament particular. Apareixen llocs webs que permeten l'educació des de casa i que descentralitzen l'aprenentatge.

La **societat 3.0** es defineix com la societat del futur, encara que per algunes persones ja és una realitat. Aquesta societat té tres clars pilars que la formen: una acceleració social i tecnològica, una contínua globalització i descentralització del coneixement i una nova manera d'entendre la societat protagonitzada per els nous actors socials anomenats *knowmads*.

Knowmads sorgeix de la composició entre "know" i nomad", és a dir, coneixement i nòmades. Els i les *knowmads* sorgeixen en aquesta societat hiperconnectada i que posa en valor el coneixement propi i subjectiu per sobre del coneixement que és demanat pel sistema. Els *knowmads* són aquelles persones capaces d'adaptar-se i saber utilitzar el seu coneixement independentment del context en que hagin de treballar, relacionar-se o compartir-lo.

El fet que existeixin -o, en el cas actual, coexisteixin- diferents tipus de societat, implica que les metodologies d'aprenentatge també han canviat durant aquest període. Quan abans es parlava d'educació, aquesta quedava englobada, com s'ha descrit anteriorment, en institucions que es dedicaven a l'ensenyament com poden ser escoles, instituts o centres d'educació superior com les universitats. D'aquesta manera, el sistema emmarcava els seus límits i continguts i es recollia l'aprenentatge dels i les seves estudiants tal i com quedava definit en els plans d'estudis i projectes de centre en què es treballava.

Tot i així, les últimes dècades han portat a què l'educació ja no quedi recollida únicament dins les parets de les aules. El fet que les noves tecnologies hagin passat a tenir un rol dominant dins el dia a dia de la societat actual ha tingut també un efecte en l'educació, i no només dins les institucions formals.

Inqüestionablement, el fet d'haver pogut introduir eines informàtiques i audiovisuals dins les aules ha fet que hagin nascut **nous recursos d'aprenentatge**. El fet de poder crear presentacions, vídeos i plataformes online que siguin molt més visuals i interactives ha portat a que l'ensenyament sigui més inclusiu i plural. Els centres educatius han pogut incloure en les seves metodologies aquest tipus de recursos i aprendre a integrar-los en el seu currículum.

També, però, és important destacar com ha afectat en l'educació el fet que les noves tecnologies hagin arribat a les llars particulars. El primer avenç que va canviar el paradigma de l'educació a casa fou la popularització d'Internet. El fet que la informació de la xarxa estigui accessible a través de qualsevol ordinador fa que hi hagi maneres d'aprendre sense sortir de casa. Més endavant, amb l'aparició d'aparells electrònics individualitzats, encara es va fer més palesa la viabilitat de portar l'educació a les cases. Mica en mica es van anar desenvolupant aplicacions i eines que permetien educar als més petits i petites sense necessitat d'institucions formals. L'educació es pluralitza i es va canalitzant a través d'institucions com escoles, esplais o caus, però també a través de les nostres relacions, contactes, experiències, eines, mitjans de comunicació o estímuls culturals a què s'ha estat exposada.

En tots aquests canals que conformen l'educació de cadascú, s'hi poden veure clares diferències. Com ja s'ha comentat, una de les més importants és la que parla de la seva intencionalitat. En primera instància, s'hi poden trobar aquelles experiències amb una clara intenció d'educar. En aquestes s'hi pot trobar l'escola, però també els esplais o caus, o fins i tot activitats educatives dins d'equipaments culturals, com ara els tallers oferts per una biblioteca. A banda, hi ha totes les experiències que han significat un aprenentatge, però que, en canvi, no han tingut mai aquest intenció. Un clar exemple serien les relacions personals amb les amistats, parelles o familiars; però també podrien ser-ho la lectura d'un llibre o el visionat d'una pel·lícula. Aquestes últimes experiències formarien el marc de l'educació informal (EI).

Tot i així, és evident que les experiències educatives intencionals tenen en la seva naturalesa molta diversitat. Aquí és on es pot descobrir una segona classificació que depèn de la seva raó estructural, tot i que en tots els casos hi hagi uns objectius clarament definits. D'una banda, s'hi troben les experiències dins l'educació formal (EF), que són les que formen part d'un sistema educatiu reglat -les escoles, els centres de formació professional, les universitats...- i, després, totes aquelles que queden excloses del sistema, és a dir, les experiències d'educació no formal (ENF).

c. L'educació no formal

El present treball té com a objectiu donar valor a l'educació no formal i dotar-la de recursos per tal de presentar-la com a una eina més que vàlida per a l'aprenentatge dels nens i nenes. D'aquesta manera, caldrà analitzar la seva naturalesa i impacte, així com també les seves limitacions i

L'ENF es pot definir de moltes maneres com, per exemple, la del professor Jaume Trilla (1996):

“conjunt de processos, mitjans i institucions específicament i diferenciada dissenyats en funció d'explícits objectius de formació o d'instrucció que no estan directament dirigits a la provisió dels graus propis del sistema educatiu reglat.”

D'altra banda, l'Eurostat (l'oficina estadística de la Unió Europea), va realitzar també una definició al 2016. En aquest cas, l'ENF quedava definida com una educació institucionalitzada, intencional i planificada per algun agent educatiu però que és una addició, complement i/o alternativa a l'educació formal i que busca garantir l'accés de l'educació per a tothom. De la mateixa manera, no té una temporalitat definida ni una estructura i, generalment, no té com a objectiu l'obtenció d'una titulació, encara que aquesta pot ser aconseguida en casos específics.

Pel desenvolupament d'aquest treball, quan es parla d'educació no formal es fa referència a experiències amb intencionalitat educativa que s'escapen del sistema educatiu reglat, al qual pot complementar o substituir. A més, té una clara voluntat democràtica, en tant que permet educar en tots els àmbits i situacions i mitigar les desigualtats. També cal afegir-hi que l'ENF s'identifica també per patir una transformació constant gràcies a una diversificació de l'entorn educatiu.

De la mateixa manera, en el transcurs del projecte que es planteja en aquest text, cal assumir una forta relació entre l'ENF i la cultura. En aquest sentit, un clar exemple serien les escoles d'art, ja siguin les escoles d'arts plàstiques, música, arts escèniques o audiovisuals. En forma d'extraescolars -tot i que no únicament-, les activitats artístiques han pres importància en l'educació dels infants.

Així doncs, la cultura i l'art se situen al centre de l'educació no formal. D'una banda, per les qualitats tècniques que s'aprenen en aquest àmbit -per exemple, aprendre a tocar un instrument-, però també per una part molt més intangible. L'educació no formal en l'àmbit

artístic implica una educació en la creativitat i en el desenvolupament social (Barragán i Moreno, 2004).

Així ho remarca també un estudi sobre l'impacte de l'educació no formal en el jovent i la societat desenvolupat pel Fòrum d'Estudiants Europeus o AEGEE¹, en el qual s'afirma que l'educació no formal estimula l'aprenentatge a través de diferents tècniques.

D'una banda, s'explica el model ASK, en què les competències que hom adquireix al llarg de la seva vida queden dividides en tres: actituds, habilitats i coneixement (o attitudes, skills and knowledge - ASK). D'aquesta manera, es remarca que l'educació formal fa referència a les competències de coneixement, mentre que l'educació no formal intenta educar a través de la pràctica, del *learning by doing*, per tal de desenvolupar una acció de manera natural i inconscient.

Segons l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE), les competències claus són l'ús d'eines de manera interactiva, com ara el llenguatge o la tecnologia. Després, la interacció amb altres i en grups heterogenis, sent capaç de resoldre conflictes i cooperar. I, per últim, la capacitat d'actuar de manera autònoma, sent capaç de prioritzar els propis objectius i interessos. Així, l'educació no formal sembla ser la més enfocada en l'assoliment d'aquestes competències, per ser una disciplina que treballa en el desenvolupament del públic infantil i jove a través de valors -com la democràcia, els drets humans, la igualtat o el respecte-, amb un enfoc cap a la formació d'una identitat i potenciar també el seu activisme.

L'educació no formal, però, encara és objecte d'investigació i continua essent complicat trobar estudis que parlin sobre el seu impacte real en la societat. En el territori català, el Consell Nacional de la Cultura i les Arts (CoNCA) va realitzar durant l'any 2018 un dels estudis més complets pel que fa a aquesta disciplina.

Per tal de facilitar l'anàlisi de les entitats que es dediquen a l'ENF, des del CoNCA centren l'anàlisi en les entitats que es dediquen a l'àmbit artístic, de manera que queden aparcaades les entitats de lleure o d'altres disciplines que també utilitzin l'educació no formal com a recurs d'aprenentatge.

En l'estudi, queda remarcat que "les persones es formen de múltiples maneres i els camins que poden emprendre són variats", fet que dona sentit a que l'educació no formal sigui un

¹ Association des États Généraux des Étudiants de l'Europe. Més informació a: <https://www.aegge.org/about-aegge/> (consultat el 24 de març del 2020).

dels pilars que conformen l'aprenentatge i que, per tant, cal donar-li valor i ser capaços d'analitzar i comprendre el seu efecte en el nostre procés holístic que és aprendre. De la mateixa manera, també val la pena comentar que el fet que l'estudi del CoNCA se centri en l'estudi de l'art, no és casualitat, sinó que també s'ha demostrat que l'educació artística té un impacte en el desenvolupament humà (Cantekin, 2016).

Tot i que l'objecte d'aquest treball no tingui intenció d'analitzar l'impacte de la formació artística, és important remarcar que art i cultura són considerats com a pilars fonamentals del desenvolupament individual a nivell social i moral, a banda de la tècnica específica que es pugui estar aprenent. D'aquesta manera, doncs, les entitats artístiques que s'analitzen a l'estudi integren no només la vessant de l'ENF sinó també la vessant creativa de què s'ocupen, sent així realitats amb un doble component que infereix en l'aprenentatge d'hom.

L'estudi del CoNCA registra un total de 2.295 entitats que existeixen i tenen vigència actualment que es dediquen a l'àmbit artístic a través de l'educació no formal, de les quals se n'han analitzades 1.992 dedicades a les especialitats de música, dansa, art dramàtic, arts plàstiques, arts visuals, arts audiovisuals i disseny, producció i conservació i circ. Tot i que l'abast de l'estudi és molt ampli, en aquest marc teòric es destacaran les dades que es consideren significatives pel projecte de Cultura Menuda.

Una de les conclusions de l'estudi és que la comarca del Barcelonès -on s'hi troben més de 500 entitats- destaca per sobre de tota la resta a nivell quantitatiu, però que, tot i així, totes les comarques tenen una oferta d'ENF significativa.

Una altra dada que es vol destacar, és el públic a qui va dirigida l'oferta educativa. En total, un 75% de les entitats es dediquen a infants d'entre 0 i 18 anys, i un 60% de la qual a la franja entre 6 i 18 anys.

També val la pena destacar que, en la majoria de les disciplines més presents en el territori, s'ha patit un creixement en les dues últimes dècades, i es troba que més de la meitat d'entitats han estat fundades a partir del 2001. Així doncs, encara hi ha espai al mercat per noves entitats que treballen l'educació no formal, fent necessària l'aparició de noves alternatives que continuïn aquesta línia d'aprenentatge.

En l'estudi també es destaca la innegable complementaritat entre l'educació no formal i l'educació informal, encara que aquesta última no sigui l'objecte d'anàlisi principal. És important destacar també una gran presència d'equipaments que no tenen pròpiament

una intencionalitat educativa però que acaben sent, de manera evident, espais d'aprenentatge que cal mencionar.

Una altra dada significativa és la dependència institucional de les entitats, la qual es veu clarament marcada per un predomini de la titularitat privada. En total, només un 15% són entitats públiques, un 8% públicoprivades i el gran gruix del 77% són d'incentius privats. Un dels motius que s'exposen a l'estudi del CoNCA -però a què no es fa especial incidència- és el fet que l'educació considerada no-bàsica (és a dir, la que s'escapa de la formalitat) és considerada prescindible però, en canvi, no se segueix aquesta mateixa línia en la formació esportiva, que sí rep un fort finançament públic molt per sobre del que rep la formació artística.

Per últim, unes de les conclusions de l'estudi que val la pena destacar és el fet que es considera necessari crear lligams entre l'educació formal, l'educació no formal i l'educació informal. D'aquesta manera, es donaria un major valor a les propostes que fugen de les institucions i la formalitat i es formaria una base educativa més plural i àmplia, que no només permetria un creixement a nivell individual sinó també a nivell institucional, amb creació de sinèrgies entre diferents agents que aconseguirien desenvolupar una estratègia formativa més forta i estable.

L'anàlisi de les conclusions d'aquest estudi porta a pensar que l'educació no formal és encara un món per explorar i explotar. Cada vegada més està guanyant importància en l'àmbit educatiu i cal donar-li més pes per a la formació dels infants i joves, ja que com constata l'estudi del CoNCA, tot i que no tenir un suport institucional consistent, és una de les preferències per una gran part de la població catalana.

Es pot concloure, doncs, que una de les mancances de l'educació no formal, a banda del seu anàlisi, és també la seva desvaloració pel sistema educatiu formal que ho veu com una amenaça enlloc de com un complement. D'aquí se'n deriva el fet de donar-li un finançament mínim o nul, i també el fet que sovint l'ENF sigui vista com a un privilegi i no es posi al centre de l'etapa formativa.

A banda, però, també cal comentar que les entitats que es dediquen a l'educació no formal sovint tenen també les seves pròpies mancances i limitacions. D'una banda, es pot parlar de la poca possibilitat de tenir recursos econòmics que la sustentin i, per tant, que aquesta es vegi condicionada a estar en poblacions o barris d'un nivell socioeconòmic més aviat alt. El fet que l'ENF quedi en segon pla per part de les institucions fa que alguns indrets siguin menys propensos a poder gaudir d'aquest tipus d'equipaments.

A més, el fet que hi hagi pocs estudis relacionats amb l'ENF fa que des de les entitats sovint sigui difícil de planificar el projecte educatiu del centre. D'aquesta manera, es pot afirmar que és necessari endinsar-se més en el camp de l'educació no formal per a poder crear una base formativa que permeti a totes les entitats que vulguin aprofitar-se'n, eines i recursos que permetin una bona planificació dels procediments educatius que vulguin utilitzar-se.

De la mateixa manera, l'estudi del CoNCA ens porta també a una nova conclusió i és que des dels propis equipaments dedicats a l'ENF calen eines d'avaluació que permetin mesurar el seu impacte en el seu públic i entorn objectius. D'aquesta manera, és important crear metodologies (com les que s'inicien en l'estudi comentat) que permetin analitzar què és allò que s'aconsegueix amb l'educació no formal que la fa rica i especial, en què es complementa amb l'educació formal i poder estudiar les seves oportunitats i fortaleeses amb l'objectiu de crear una xarxa d'entitats dedicades a l'educació no formal amb recursos de planificació, realització i avaluació que la facin més forta del que ja és actualment.

d. Infància, educació i cultura

Per tancar el marc teòric del present treball, és important parlar de la relació entre infància, educació i cultura. Cultura Menuda sorgeix per la voluntat d'interrelacionar aquests tres àmbits i oferir una solució als seus problemes i mancances. Així doncs, quina és la relació que s'hi troba? Per a trobar una base teòrica que ho analitzi, és important parlar de cadascun dels binomis que protagonitzen el projecte que ocupa la redacció d'aquest treball.

Infància-Educació

Parlar de la relació entre infància i educació implica, sense cap mena de dubte, fer referència a l'educació formal. Des dels 3 anys, els infants s'aboquen dins les estructures educatives formals on passaran la major part de la seva vida abans de l'edat adulta. L'etapa educativa dels nens i nenes es caracteritza per un sense fi de coneixement, estructurat per àmbits i matèries i amb una intencionalitat clara: la d'aprendre. L'educació formal és l'aprenentatge base de qualsevol individu que entra a formar part del sistema educatiu i que, durant més de 10 anys, absorbirà els continguts marcats per un pla docent confeccionat per l'Estat que pretén servir d'estructura base per a després poder aprofundir-se en la disciplina que hom esculli.

L'etapa educativa es caracteritza, també, pel fet de tenir una meta clara: passar de curs. Les competències que s'adquireixen any rere any pretenen aconseguir que tota una mateixa generació finalitzi el curs amb un mínim aprenentatge que comparteixin. Deures, treballs, exàmens, lectures i presentacions es converteixen en mitjans per a complir amb l'objectiu plantejat.

Tot i així, val la pena parlar que l'educació, com s'ha comentat en apartats anteriors, ha patit un canvi. Des del segle XVIII a actualment, les institucions escolars s'han adaptat a les realitats i canvis de la societat. Els centres educatius han anat integrant les particularitats dels diferents temps i, actualment, l'aparició de les noves tecnologies de la informació i la comunicació són el cas més rellevant.

El fet que la majoria de nens i nenes estiguin exposats des que neixen a recursos digitals en l'àmbit domèstic ha suposat un repte per a les aules. La democratització de l'accés a Internet i a dispositius mòbils com telèfons o tauletes ha provocat que la manera de concebre el món variï i que les pantalles prenguin protagonisme durant el seu desenvolupament.

El paper de les aules ha hagut de reinventar-se durant els últims anys per adaptar-se a les necessitats dels infants. Així, algunes de les escoles amb més recursos han pogut aconseguir tauletes per l'alumnat, així com també incorporar tècniques audiovisuals en l'aprenentatge, fent-lo no només una eina més atractiva pels infants sinó també significant una disciplina més a aprendre i que s'ha situat en el currículum.

Les competències digitals, doncs, s'han convertit en un dels punts claus de l'educació, essent també una de les competències més transversals que es treballen en altres àmbits educatius més informals com podria ser l'àmbit familiar. Tot i així, no s'ha de desprestigiar el contingut educatiu que s'ha mantingut durant els anys i que representa una part important de l'educació en etapes més primàries.

La relació entre infància i educació és, doncs, una relació que s'estableix en gran part en l'àmbit formal, ocupant cinc dels set dies de la setmana i nou dels dotze mesos de l'any per a la mainada. Les institucions educatives tenen un pes molt important però, com ja s'ha comentat, no són les úniques que hi tenen un efecte substancial.

Les entitats d'educació no formal i informals tenen, també, un impacte rellevant en l'educació dels infants. Especialment en l'etapa dels 6 als 12 anys, hi ha un gran predomini de les activitats anomenades extraescolars, que se situen també com a pilars fonamentals de l'etapa formativa. Les activitats esportives, però també les artístiques, s'alcen com a activitats complementàries a l'educació formal que permeten als infants conèixer un context diferent al qual estan acostumats.

D'una banda, el fet de participar en activitats fora de l'entorn escolar, nodreix als infants de tenir un segon entorn social on poder relacionar-se amb altres nens i nenes que provenen de contextos diferents i amb qui compartir allò que realment els agrada, sigui quina sigui aquesta activitat. Aquestes relacions ajuden al desenvolupament individual dels infants, malgrat no sigui aquesta la seva intencionalitat primària.

A més, el fet de dedicar temps a aprendre una disciplina concreta -sigui aquesta un esport, tocar un instrument, una nova llengua o una nova art-, fa que també es coneguin altres maneres de treballar i educar-se, fora de la formalitat de les aules i dels objectius concrets que s'han comentat. Amb les extraescolars, els infants es familiaritzen amb un entorn educatiu més distès, vivencial i plural, que els permet explorar i aprendre alhora.

És important també comentar en aquest apartat, les entitats educatives de lleure que, en el territori català, tenen una gran importància. Les agrupacions escoltes i els esports són una part important de la cultura catalana i permeten als nens i nenes créixer i aprendre amb uns valors universals que ajuden a fer-los millors persones. Així, mentre la no formalitat de les extraescolars té com a objectiu l'aprenentatge d'una tècnica o disciplina, l'associacionisme posa al centre la importància d'aprendre a través de relacionar-se, de conèixer la natura, d'entendre la diversitat com a un valor positiu i a tenir la solidaritat com a motor principal.

Educació-Cultura

Els conceptes d'educació i cultura tenen una vincle inherent des que ambdós existeixen. Com ja s'ha comentat anteriorment, la cultura pot incidir en els canvis en l'educació de manera enriquidora i complementària. Són àmbits inseparables des de diferents perspectives.

D'una banda, des de l'àmbit de l'educació formal. Els nens i nenes quan van a l'escola aprenen sobre arts i cultura: música, història, llengua, esport, l'art... Des de ben petits, els infants es troben en el dia a dia a l'escola amb un munt de pràctiques culturals que els permeten conèixer el seu entorn cultural i també el d'altres èpoques o regions.

Fins i tot, especialment en parvulari i primària, les arts plàstiques prenen un paper molt important a l'hora d'expressar-se. Quan el llenguatge encara està en fase de desenvolupament, el dibuix es converteix en una de les eines més útils per plasmar el que els nens i nenes senten i volen comunicar. A més, les institucions d'educació formal són l'eina democratitzadora de cultura per excel·lència, en tant que conformen els espais o l'alumnat aprèn, en les mateixes condicions, el valor cultural d'allò que s'ensenya.

L'educació cultural i artística, però, també va més enllà. Comprendre la literatura d'un cert període també porta a descobrir la cultura de cert moment, conèixer moviments artístics coetanis en diferents llocs fa comprendre la importància de la diversitat cultural i la dansa o moviment poden portar a parlar dels tabús culturals de diferents societats. L'educació formal en diferents àmbits porta també a el coneixements d'uns valors i de crear-se la pròpia identitat cultural. Lligat a això hi trobem l'educació en les arts, que no només es queda amb l'ensenyament de la cultura sinó que el posa a la pròpia pell amb l'objectiu d'estimular una consciència i sensibilitat crítiques (Bamford, 2009).

A més, en les últimes dècades en què s'ha volgut revisar el mètode educatiu formal, la introducció de l'art i la cultura ha estat una de les propostes per tal de permetre'n la reinvençió. Així, gràcies a la introducció de pràctiques artístiques i culturals s'han pogut dissenyar eines més interdisciplinàries i transversals alhora que fomentar valors com la creativitat i la vivencialitat. D'aquesta manera, les pedagogies basades en l'art han portat a resultats positius com el fet de millor el rendiment acadèmic, el benestar i salut, el diàleg amb altres i el respecte a la diversitat cultural. En general, l'educació artística porta a "una actitud més respectuosa, cooperativa, responsable, tolerant i creativa" (Bamford, 2009).

Tot i així, com també s'ha remarcat amb anterioritat en el present treball, l'educació formal no és l'única a què cal fer referència quan parlem d'aprenentatge. L'educació no formal i la informal contribueixen també en l'*alfabetisme cultural*

(Crosas, 2018), gràcies a activitats que es realitzen en entorns fora de les institucions educatives com ho són les activitats extraescolars, l'entorn de treball, l'entorn familiar o en el si de la societat i la vida diària de forma autodidacta (UNESCO, 2015).

Valors que es treballen en àmbits de l'educació no formal com el lleure, es troben també en l'expressió cultural; com ara el treball en equip, la diversitat o la vivencialitat. El fet de relacionar ambdues pràctiques potencia el sentiment de pertinença i el desenvolupament d'una consciència cultural (Comissió Europea, 2016).

En cap cas, doncs, es recomana concebre educació i cultura com a disciplines independents sinó que s'encoratja a crear interrelacions entre ambdues. Així, l'educació cultural i artística pot concebre's com a una oportunitat d'aprenentatge en si mateixa però també com un catalitzador amb potencial de transformació per altres disciplines que es troben en l'àmbit educatiu.

Cultura-Infància

Per últim, cal pensar en el binomi cultura i infància. Més enllà de l'àmbit educatiu, que ja s'ha descrit en el paràgraf anterior, la cultura apareix de manera sistemàtica durant l'etapa de creixement dels infants. Des de ben petits i petites, els infants estan exposats a contingut cultural com són música i contes, i amb l'era digital pel·lícules i sèries de televisió. Tot aquest contingut crea un bagatge cultural que forma part de l'educació informal dels infants.

Tot i així, els infants també es formen en cultura a través de la pròpia experiència. Així, tal i com es fa a l'escola, els infants començant a desenvolupar les seves habilitats artístiques a través del dibuix o creant sons amb diferents objectes del seu voltant. L'experimentació amb el cos és una de les primeres vivències que tenen els nens i nenes i que es converteix en part del seu dia a dia durant tota l'etapa del seu creixement.

En l'etapa de la infància és quan es desenvolupa part de la identitat individual dels nens i nenes a través de tot allò que es va sentint com propi. Així doncs, sense cap dubte, la cultura es converteix en una de les parts intrínseques del creixement individual. Els infants es troben exposats a una llengua, imatges, arts, música i d'altres disciplines que veuen en altres i que poc a poc van assimilant com a seves.

Cal recordar que la cultura no és únicament el patrimoni cultural, sinó que també tots els símbols d'identitat d'una societat i allò que la defineixen. Durant l'època de creixement, els estímuls culturals a què s'està exposat són molts i és necessari que així sigui per tal d'incentivar la creativitat.

Com s'ha vist en la definició dels diferents binomis, la interrelació entre els diferents conceptes és innegable. L'educació i la cultura formen part de manera intrínseca de la infància i ambdós disciplines es troben en entorns formals i no formals.

Com s'ha comentat, l'escola és el primer nucli educatiu on la cultura hi té representació i es presenta com a objecte d'estudi i com una disciplina curricular que cal estudiar i comprendre. D'aquesta manera, els nens i nenes es formen amb la idea que la música, les arts plàstiques i la dansa, entre d'altres, són *assignatures* sobre les quals cal absorbir coneixement. De la mateixa manera, però, també es desenvolupa en altres àrees un coneixement de la cultura més transversal. Per exemple, a través de l'estudi de la llengua o la història, s'arriba a conèixer la riquesa cultural de diverses èpoques o societats.

El fet de treballar des de les institucions formals la cultura des d'una vessant artística i vivencial i des d'una vessant d'aprenentatge i estudi, fa que els infants puguin concebre la cultura com a un tot i puguin estimular la seva creativitat però també generar un discurs propi, una consciència i sensibilitat humanes i una pròpia identitat basada en els valors culturals que s'hagin concebut.

Tot i així, les institucions educatives formals no són les úniques que ajuden a integrar la cultura en el creixement dels infants. Les activitats extraescolars com ara les classes de música o d'anglès, les activitats esportives o les activitats de lleure del cap de setmana també tenen una forta contribució en el bagatge cultural dels nens i nenes.

D'una banda, els infants surten de la seva zona de confort en realitzar activitats fora de l'entorn escolar i tenen l'oportunitat de conèixer altres realitats amb qui conviuen. D'aquesta manera, de nou es fa palesa la introducció del respecte, especialment cap a altres persones però també cap a les diferents realitats culturals que poden arribar a conèixer en aquests nous espais.

Concretament en els entorns del lleure, encara que cada vegada més també en espais d'educació més tècnica, es treballa també amb valors que acaben formant part de la personalitat de cadascú. La cooperació, la diversitat, l'empatia o la solidaritat es treballen

a partir de dinàmiques, tallers i jocs i de manera transversal per tal de formar-se com a persona i crear la pròpia identitat.

També val la pena parlar d'altres espais no conflueixen cultura, educació i infància, que són els equipaments culturals. Cada vegada més, els equipaments es proposen crear un programa educatiu que permeti complementar el que aprenen a l'escola i, especialment, col·laborar en el fet de generar l'hàbit de tenir pràctiques culturals com a activitat en el temps d'oci.

Un dels casos més evidents són les biblioteques, que cada vegada més presenten una programació adaptada a infants de diferents grups d'edat que pretén situar-les com a espai d'aprenentatge a través de la lectura i dramatització de contes o tallers d'escriptura, entre d'altres.

De tota manera, també altres equipaments com teatres i cinemes estan intentant interpel·lar els infants amb una programació infantil o cicles específics que els facin participants del que s'hi cou. D'aquesta manera, els espais pròpiament culturals van tenint també intencions d'apropar-se a la infància, encara que no ho facin sempre des de la perspectiva educativa sinó que senzillament tinguin una intencionalitat d'oci i entreteniment.

Altres equipaments culturals com podrien ser museus o llocs d'interès general (monuments) també estan fent a poc a poc una aproximació a la infància. Especialment els museus, cada vegada més tenen els seus propis serveis educatius, ja siguin vinculats a les escoles i instituts o al públic familiar. Les activitats que ofereixen són molt diverses i van des de les més quotidianes com visites pensades per al públic infantil però també cada vegada més ofereixen espais més interactius com tallers o jocs que permeten als nens i nenes sentir que el museu està fet a la seva mida.

Es pot concloure doncs, que hi ha diversos agents que col·laboren per tal que la interrelació entre infància, educació i cultura sigui cada vegada més present, sigui quin sigui el grau de formalitat de les institucions que els acullen. Com s'ha vist, els beneficis de la seva interrelació són molt positius, no només pels nens i nenes sinó també pels equipaments i institucions que les promocionen.

e. Joves, oci i cultura

Cultura Menuda neix també en un context en què les pràctiques culturals prenen importància en el dia a dia de la majoria de joves. És important entendre el context en el

qual la cultura se situa com a eix vertebrador de la vida social d'una generació i saber comprendre les necessitats que aquest públic necessita satisfer.

D'una banda, cal definir què s'entén quan es parla de joves. Per la finalitat d'aquest treball, s'entendrà com a joves el grup d'edat comprès entre els 15 i 34 anys. És important remarcar que, en aquest grup, s'hi troben dos generacions: els *Milennials* (o generació Y, nascuts entre els vuitantes i inici dels norantes) i els *Postmillennials* (o generació Z, nascudes entre els norantes i l'inici del segle XXI). Tot i que hi hagi diferències entre aquests dos col·lectius, l'estudi d'aquestes va més enllà que el de l'objectiu del present treball. D'aquesta manera, s'agruparan les característiques d'ambdós grups excepte en cas que s'indiqui el contrari.

El jovent representa gairebé un 22% de la població catalana, significat un total de 1.652.749 persones a inici de l'any 2019. Tot i que significa un gruix important de la població, val la pena destacar l'evolució demogràfica de la societat en els últims anys. L'any 2009, la població entre 15 i 34 anys sumava un 27% i al 1999, un 31%. Això és degut a una disminució en la taxa de natalitat dels progenitors de les generacions a què es fa referència, malgrat que és una tendència que pot variar en properes generacions. El que és important destacar, però, és el fet que el gruix poblacional de joves, tot i haver-se reduït, hagi augmentat el seu consum cultural, especialment a causa d'un canvi de patró en les seves formes d'oci.

Especialment, val la pena destacar l'oci com a forma de llibertat dins els i les joves. A partir dels 15 anys, comença a sorgir la necessitat de crear-se un context social amb amics i amigues, fet que acabarà portant a la construcció de la pròpia identitat individual. És important destacar que, en les generacions que s'analitzen en aquest treball, l'entorn social en què hom es desenvolupa es veu clarament influenciat pel context comunicatiu actual. Així doncs, és inevitable comentar com els mitjans de comunicació afecten en la manera de relacionar-se del jovent.

D'una banda, és important comentar que el fet de connectar-se a les xarxes socials i a tenir una predisposició gairebé natural cap als mitjans audiovisuals, fan que el jovent tingui un tastet de la seva llibertat des de casa, prenent les pròpies decisions sobre quin contingut consumir (vídeos, sèries, música) però també a través de quins canals comunicar-se i amb qui fer-ho.

Aquestes petites però grans decisions, porten als i les més joves a una alliberació del control dels pares i mares i, fins i tot, una sutil destrucció de la seva innocència que

evoluciona cap a una transició cap a l'edat adulta. És per això que el jovent del qual es parla s'inicia al voltant dels 15 anys, ja que és quan es considera que existeix una total alfabetització dels nous mitjans audiovisuals i comunicatius i passen al centre de la nova societat de la informació en tant a tenir una mentalitat tecnològica, global i amb motivació de descobriment i autorealització constants.

Tot i així, parlar únicament de les eines comunicatives que són a l'abast del jovent no seria abarcar la totalitat del seu oci. És també en aquesta edat quan sorgeixen les primeres trobades amb amics i amigues i, amb aquestes, el primer contacte amb pràctiques culturals com a forma d'oci. És important parlar de com la relació entre socialitzar-se i l'oci cultural pren importància en aquesta franja d'edat i ser conscients del seu creixement en els últims anys. Cultura Menuda té al centre aquest públic objectiu, en tant que permet el fet de no abandonar la cultura com a oci un cop les prioritats dels i les joves canvien quan, pel que fa referència a aquest estudi, s'inicia el projecte familiar.

Les pràctiques del jovent varien, evidentment, entre els 15 i els 34 anys. Hi ha molts factors sociodemogràfics que influeixen en les pràctiques, com ara l'edat, el sexe, el nivell d'estudis; però també el nivell socioeconòmic de cada individu. També és important parlar de com les noves tecnologies afecten a aquestes pràctiques.

D'una banda, la transició cap a Internet és un dels factors que més ha afectat el tipus de pràctiques culturals. Activitats com llegir el diari o anar al cinema han disminuït a favor de llegir premsa online o utilitzar serveis d'*streaming*, respectivament. Un clar exemple és la televisió, que ha patit una gran davallada a favor del temps que es passa davant l'ordinador. De la mateixa manera, hi ha activitats que prenen més importància en els i les joves d'entre 15 i 19 anys, per una major habilitat i coneixement del món digital, com podria ser la pràctica de videojocs online o l'ús d'aplicacions on penjar i visionar contingut com podrien ser les xarxes socials.

Un altre factor que ha afectat les pràctiques culturals més habituals, és la crisi econòmica i posterior recessió en el primer tram del segle XXI. El fet que hi hagi hagut una davallada en la renda familiar i un augment en l'atur ha portat a que la realitat individual de les llars familiars variï i augmentin activitats de cost baix o gratuïtes (descàrrega de música o lectura de pàgines web) en front de la disminució de l'assistència a concerts o espectacles. La crisi també va portar un canvi en l'edat d'emancipació de l'edat a què es fa referència: a Espanya, l'any 2002 un 81,9% del jovent vivia emancipat dels seus progenitors, mentre que el 2018, només ho feia un 19%.

Aquesta dada és molt significativa a nivell econòmic, ja que indica els pocs recursos de la població i, per tant, posa de nou de manifest l'evident disminució de la despesa cultural que sobretot es fa palesa a partir dels 18 anys, en què comencen a aparèixer també la precarietat de contractes de feina que no permeten independitzar-se en condicions estables (en alguns casos, els lloguers poden arribar a significar entre el 90% i el 100% dels primers sous fins als 30 anys).

També, però, el fet de viure amb els pares i mares, porta a un altre factor determinant per les pràctiques culturals dels joves: el nivell educatiu dels progenitors. D'aquesta manera, si els pares i mares tenen estudis i realitzen pràctiques culturals, els seus fills i filles es veuran més influenciats per a realitzar-ho també. Allargar el temps de convivència, doncs, es presenta com un factor rellevant que afavoreix aquesta tendència.

El context de consum cultural dels i les joves, es veu evidentment influenciat per factors demogràfics que s'han analitzat. També, però, és important comentar com la manera de socialitzar-se es veu íntimament relacionada amb aquestes pràctiques, i com pot afectar això al futur dels i les joves.

Per les generacions *Milennial* i *Postmilennial*, la vida social està al centre del dia a dia. D'aquesta manera, la socialització amb altres persones pren múltiples formes i la majoria d'aquestes tenen una tendència cap a les pràctiques culturals. En les dues últimes edicions de l'Enquesta a la Joventut de Catalunya del 2012 i del 2017 (EJC12 i EJC17) es pot veure palesa la realitat de l'oci i la cultura del jovent.

Les pràctiques culturals s'han integrat en l'ecologia de l'oci. Les activitats d'oci realitzades pel jovent (deixant de banda el fet de passejar i sortir amb els amics i amigues), es veuen protagonitzades per pràctiques com llegir llibres, veure la televisió o anar al cinema, íntimament lligades a la vida cultural. També s'hi poden veure pràctiques com viatjar fora de Catalunya o fer excursions, que es poden considerar també pràctiques culturals en tant que pràctiques de turisme per a descobrir l'entorn.

Altres pràctiques que també apareixen, tot i que en menor mesura, són el fet d'anar a concerts, a discoteques, anar a exposicions o anar al teatre. Les activitats culturals, doncs, se situen al centre de l'oci del jovent i, per tant, són espais que cultiven com a propis i que són fonts d'aprenentatge.

És interessant veure com el consum de pràctiques culturals disminueix un cop passada l'etapa analitzada. Observant les dades del *Anuario de Estadísticas Culturales 2019*, s'hi fa

palesa la diferència entre el consum cultural entre els 16 i 29 anys i l'etapa dels 30 als 44 anys. Aquest segon grup engloba l'edat on es comencen a formar les famílies i, per tant, la socialització canvia en tant que la cura als fills i filles passa a ser una prioritat. Així s'afirma en el mateix document, on es pot veure el clar impacte de tenir o no fills/es en el consum cultural de cada llar.

On queda, doncs, la vida cultural per als i les joves que inicien la vida familiar? Cultura Menuda té la intenció de donar resposta a aquesta pregunta i pretén posicionar-se com a un recurs per a aquest tipus de públic. D'aquesta manera, l'oci cultural pot integrar-se en la vida familiar i formar un pilar més de l'educació dels nens i nenes, mentre que els joves adults continuen podent gaudir de les pràctiques culturals com a eina d'oci i socialització.

f. La realitat dels museus

Per tal de presentar Cultura Menuda, és també important parlar de quina és la realitat dels equipaments culturals. Els canvis que s'han comentat en els apartats anteriors, tant en l'àmbit social com en l'àmbit educatiu fan que els equipaments culturals també hagin hagut de patir una transformació. En concret, els equipaments que s'analitzaran seran els museus, ja que són l'espai d'acollida del projecte que es planteja i també per ser una de les institucions que més ha hagut d'adaptar-se a aquesta realitat canviant.

D'una banda, el fet que hi hagi hagut un procés de digitalització i l'aparició de les noves tecnologies, ha portat que els museus hagin hagut de modernitzar-se per tal de mantenir-se i integrar aquestes noves eines. L'aparició d'Internet com a recurs comú a les llars, ha fet que la vida cultural fora de l'àmbit domèstic s'hagi trobat amb un repte. Avui un dia, gràcies a la globalització, s'ha facilitat de manera evident l'accés a la cultura.

L'efecte positiu d'això és, òbviament, una democratització del contingut cultural, que ha deixat de ser pensat per una elit a trobar-se a gairebé totes les cases amb un ordinador i accés a la xarxa. Tot i així, pel sector cultural, això ha suposat un canvi del paradigma i s'ha hagut d'adaptar a aquest entorn.

En el cas que ocupa aquest treball, cal observar com els museus han sabut transformar-se per no quedar en segon pla en aquesta nova realitat. D'una banda, ha calgut una modernització pel que fa a la forma en què publicitar-se. La renovació de llocs web i perfils a diferents xarxes socials va ser una prioritat per tal d'aconseguir tenir un creixement orgànic de visites. De la mateixa manera, també fou necessària la creació de contingut

audiovisual per a fer més atractiva la presència online, a través de vídeos, imatges i altres recursos que poden acompanyar el contingut per se del lloc web.

Les noves tecnologies, però, no només han fet que els museus s'hagin de modernitzar en la seva versió online, sinó que els equipaments també s'han hagut de reinventar per tal d'integrar els nous recursos en allò que exposen. D'aquesta manera, els museus s'han convertit en seus on les arts audiovisuals s'usen com a recurs bàsic per tal d'interactuar amb el públic, ja sigui a través de vídeos que expliquen el que abans feia un text, jocs interactius per a nens i nenes o pel públic adult, la possibilitat de recrear fragments de diferents èpoques, incloure sons o crear una experiència tridimensional, entre d'altres.

Les noves eines també han permet millorar la inclusivitat i accessibilitat dels museus, atenent a recursos pensats per a persones amb diversitat funcional. Gràcies a les noves tecnologies poden gaudir de vídeos amb audiodescripció i/o subtítols, materials diversos adaptats per al diferent públic, experiències sensorials o d'altres tècniques que han permès que els museus es converteixin cada vegada més en espais per a tothom.

Un altre factor que ha fet que els museus s'hagin hagut de transformar és el context socioeconòmic de principis del segle XXI. Amb la crisi immobiliària que va esclatar al 2007, el poder adquisitiu de les llars va baixar, i també ho va fer el consum cultural. Les visites a museus no en van ser una excepció, i les pràctiques culturals tant com a eina educativa com a espai d'oci van patir-ne les conseqüències. Les visites a museus van disminuir i va ser aleshores quan des dels equipaments van haver de crear noves polítiques de preus per adaptar-se al nou context. Molts equipaments van poder adaptar-se a les noves realitats i oferir descomptes a joves, estudiants i famílies, entre d'altres.

A banda, tal i com indica l'Enquesta a la Joventut de Catalunya, també cal parlar de la nova ecologia de l'oci. D'aquesta manera, els equipaments culturals s'han hagut d'adaptar també a les formes d'oci del jovent. Així, tenint en compte que les activitats més realitzades són les de sortir i anar a prendre alguna cosa, els equipaments han integrat espais per a fer-ho. És per això, que cada vegada més els museus disposen de serveis de bar i cafeteria per tal de poder generar llocs de socialització més enllà dels propis que acullen el contingut cultural. De la mateixa manera, cada vegada més l'arquitectura de l'equipament integra més espais que permeten als i les visitants gaudir d'altres experiències dins els museus.

Els museus han aconseguit durant els últims anys anar més enllà i no oferir només una experiència cultural, sinó que també han aconseguit integrar-la amb l'oci, la vida social i

gastronòmica, l'entorn urbà i cada vegada més convertir-lo en espais heterogenis que aconseguixin que cultura i la vida diària conflueixin.

El repte dels equipaments, i especialment dels museus continua sent, a dia d'avui, el d'aconseguir integrar totes les formes d'oci, socialització i cultura per tal que esdevinguin espais plurals que permetin complir amb les expectatives d'aquesta societat que rep els inputs del món audiovisual i que pateix canvis constants en la seva ecologia de l'oci.

3. ANÀLISI I CONTEXT

a. Definició del problema

El sector cultural és un dels sectors més pes té en el territori català, especialment a la ciutat de Barcelona i amb un fort lligam amb el turisme que rep la ciutat. Això provoca que hi hagi un alt flux de visitants en els llocs més emblemàtics de la ciutat i que, per tant, a trets generals, el sector cultural a la ciutat de Barcelona tingui un resultat positiu a nivell econòmic, permetent així que el finançament públic cap al sector no sigui una prioritat.

Tot i així, dins la ciutat de Barcelona conviuen dues realitats: la del sector cultural turístic i massiu i la del sector cultural local. Si bé la primera realitat es manté viva gràcies a la popularitat que Barcelona ha guanyat arreu del món, és necessari destacar que la població local tendeix a percebre aquesta massificació del patrimoni cultural de la ciutat com a una banalització del mateix. D'aquesta manera, és necessari que sorgeixin iniciatives que incentivin la pràctica cultural en aquests equipaments per part de la ciutadania local.

D'altra banda, tal i com s'ha comentat, els canvis socials dels últims anys, especialment lligats a la irrupció de les noves tecnologies i el context de crisi econòmica, han portat també a canvis en la manera de relacionar-se, d'entendre la cultura, de gaudir de l'oci i de concebre el dia a dia.

Situar la cultura al centre de la vida quotidiana és un dels reptes que els gestors i gestores culturals troben sovint. En els últims anys, algunes pràctiques culturals han guanyat importància gràcies a la digitalització. Escoltar música, veure pel·lícules o sèries i llegir s'han convertit en activitats puntals del dia a dia. Tot i així, no tot el sector cultural s'ha vist igual de considerat per part de la ciutadania. La facilitat que ha fet que algunes activitats es posin al centre de l'oci i la vida social ha provocat que altres activitats quedin en segon lloc i hi hagi una disminució de la seva pràctica (EJC17).

Les visites a exposicions i museus han estat una de les pràctiques que ha patit aquesta davallada. D'aquesta manera, es converteix en indispensable el fet de crear incentius al voltant d'aquests equipaments culturals per tal de posar-los de nou al centre del dia a dia. Com ja s'ha analitzat, els museus ja han anat transformant-se per tal de satisfer les necessitats que han anat apareixent, i cada vegada més s'han convertit en espais heterogenis que han permès descentralitzar el seu fi cultural últim per a complir també amb d'altres àmbits.

El projecte que es presenta en aquest treball té l'objectiu d'anar un pas més enllà en el fet de pluralitzar els serveis de l'equipament. Cultura Menuda té l'objectiu de convertir l'equipament en un espai que integri la cultura amb altres vessants que la complementin. En concret, el projecte vol generar un espai que parteixi de la vessant cultural per influir en la vessant educativa i buscar un entorn on ambdues s'interrelacionin per a aconseguir un objectiu comú.

La iniciativa pretén posar al centre les famílies joves locals que han patit els canvis socials i s'han integrat en la nova ecologia d'oci. D'aquesta manera, es vol potenciar permetre a aquest públic el fet d'integrar les formes d'oci cultural amb l'oci familiar i, d'altra banda, aconseguir crear un valor afegit als equipaments culturals.

b. Context territorial

El fet de basar la iniciativa de Cultura Menuda a la ciutat de Barcelona, té un sentit més enllà que el d'aprofitar les facilitats que suposa que sigui el context territorial en què la iniciativa pren forma. Barcelona compta amb una gran riquesa cultural. Com ja s'ha comentat, el fet que sigui una de les ciutats més visitades del món la posiciona en una situació privilegiada per a poder explotar tot el seu patrimoni.

La ciutat de Barcelona compta amb un total de 590 equipaments culturals, que inclouen arxius i biblioteques, cinemes, museus i exposicions, espais d'arts escèniques i musicals, centres culturals i ateneus i d'altres espais que poden ser considerats per a l'activitat cultural com ara llars de jubilats, sales polivalents o hotels d'entitats. Aquests equipaments situen a Barcelona com a la capital de la cultura no només del territori català sinó de tot l'estat espanyol.

Dels 590 equipaments, 77 fan referència a museus o col·leccions, sent així 77 oportunitats per al públic de gaudir d'experiències artístiques a través d'exposicions o admiracions d'obres de qualsevol tipus. Tot i així, val també la pena destacar que altres equipaments culturals com biblioteques o ateneus poden comptar també amb espais expositius, malgrat no quedin recollits en la dada esmentada anteriorment. Es pot afirmar, doncs, que Barcelona acull molts equipaments culturals que sorgeixen com a possibles alternatives per implementar Cultura Menuda.

De la mateixa manera, també s'ha de considerar quina és l'acollida del territori en quant a l'educació no formal. A la província de Barcelona s'hi troben 214 entitats dedicades a l'àmbit artístic que tenen com a pilar base l'educació no formal. A més, dins el municipi de

Barcelona hi ha un total 2019 entitats registrades que es dediquen a l'educació en el lleure, una de les vessants de l'educació no formal amb més renom.

La majoria d'entitats que es dediquen a l'ENF porten establertes més de dues dècades, el que fa que es confirmi com a part de la base educativa a Catalunya i concretament, en el cas que ocupa aquest treball, Barcelona. No hi ha cap dubte en afirmar que part de la riquesa cultural catalana ha estat possible gràcies a les diferents alternatives d'educació no formal que s'han ofert des d'equipaments i que han posat al centre la pràctica i la vivència per tal d'assegurar un bon aprenentatge.

Cultura Menuda té la voluntat d'establir-se a la ciutat de Barcelona per aprofitar l'oportunitat que brinden tots els museus que s'hi situen, i alhora també per tal de reconèixer tota la feina feta en l'àmbit de l'educació no formal que, finalment, pretén situar-se en espais de renom del sector cultural i que facin de la ciutat un espai més ric a nivell educatiu, cultural i d'oci; acostant-se a la ciutadania i adaptant-se als seus interessos i necessitats.

c. Anàlisi dels museus de Barcelona

Per tal de desenvolupar el projecte de Cultura Menuda, cal analitzar si es poden trobar iniciatives similars en el context de Barcelona. Per a fer-ho, s'han analitzat 39 museus² de la ciutat per tal d'observar quins són els serveis educatius complementaris que ofereixen.

Els museus s'han dividit en les categories d'art, arts aplicades, esportius, ciències i tecnologia i història i ciències socials; deixant també un espai per una categoria d'altres. La totalitat de museus de Barcelona s'ha analitzat seguint el criteri de Barcelona Turisme i pretén demostrar quina és la realitat d'aquesta tipologia d'equipaments culturals, entenent quins destaquen i com es relacionen amb els diferents serveis educatius que poden oferir.

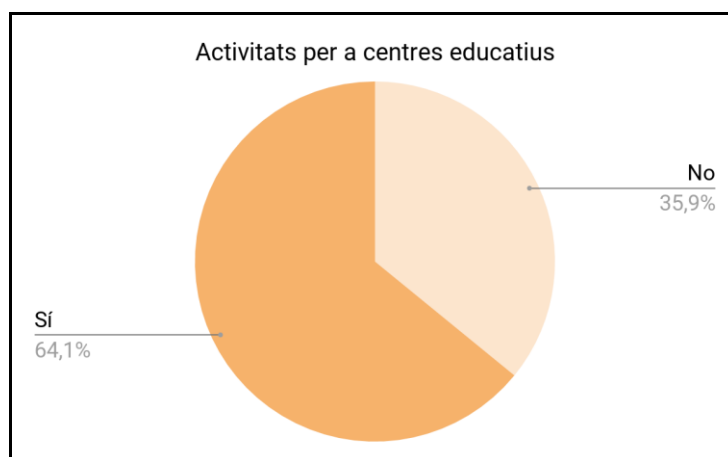
² El llistat de museus ha estat extret del lloc web de l'Ajuntament de Barcelona, Barcelona Turisme. S'han plasmat els museus que encaixen amb el perfil d'equipament que ofereix un servei cultural i s'han agrupat museus que treballen en un mateix grup, com és el cas del Museu d'Història de Barcelona. El llistat es pot trobar a l'Annex 1.

TIPOLOGIA DE MUSEUS DE BARCELONA	
Tipologia	Quantitat
Art	17
Arts aplicades	3
Ciències i tecnologia	3
Història i ciències socials	10
Esports	2
Altres	4

Font: Ajuntament de Barcelona

Com es pot observar, més de la meitat dels museus de Barcelona estan centrats en l'art o en història i les seves vessants més específiques, fet que indica que la vida cultural pel que fa als museus de Barcelona té una direccionalitat clara.

L'altra anàlisi que s'ha fet dels museus de Barcelona és la d'aprofundir en quins són els serveis educatius que ofereixen els equipaments analitzats. S'ha volgut estudiar quina és la vocació dels museus per a oferir serveis educatius i se n'han distingit tres categories diferents: activitats per a centres educatius, activitats per a famílies i activitats per a infants. De les dades, se n'han extret les següents conclusions en forma de gràfics:

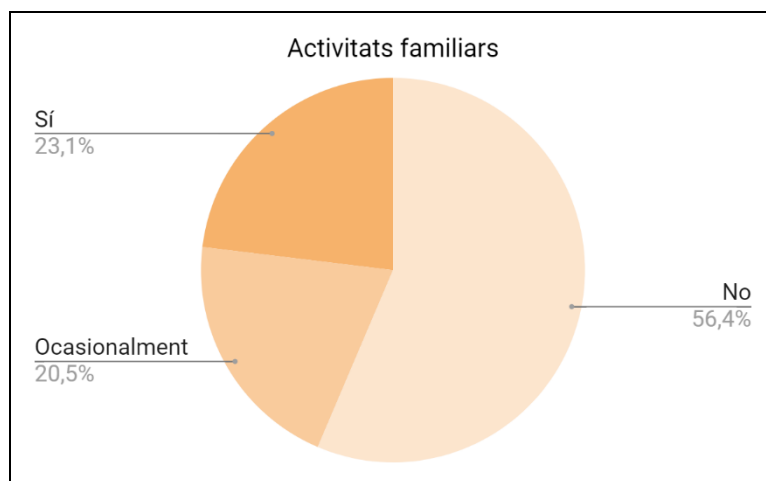


Font: elaboració pròpia

Com es pot observar en el gràfic anterior, **hi ha una voluntat d'apropar la cultura a l'educació** a partir d'oferir serveis complementaris que van més enllà de la voluntat d'exhibir i exposar els objectes d'interès previstos; ja que més del 60% de museus

analitzats inclouen un pla educatiu amb activitats destinades a etapes educatives, que sovint van des de l'educació infantil fins al Batxillerat.

D'aquesta manera, es pot comprovar que hi ha una clara intencionalitat educativa en els museus, especialment la de vincular els espais escolars amb els museus, oferint visites guiades especials, tallers relacionats amb la temàtica del museu i, fins i tot en alguns casos, s'obté un reconeixement per l'alumnat participant en forma de certificat per la visita realitzada al museu.



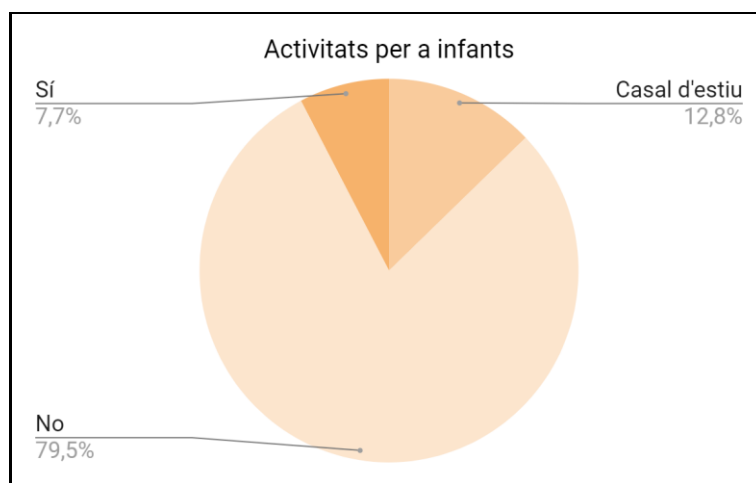
Font: elaboració pròpia

Continuant amb l'anàlisi, es pot veure quins museus de Barcelona tenen a la seva oferta una programació dedicada a les famílies. Aquestes activitats, a diferència que en les escolars, només apareixen en un 23% dels equipaments analitzats. En aquesta categoria s'ha afegit la classificació *Ocasionalment*, per a fer referència als museus que no tenen una programada durant tot l'any però que dins les activitats puntuals que realitzen organitzen, de manera puntual, una activitat destinada a les famílies amb infants.

La gran diferència amb les activitats escolars es fa palesa quan s'observa que un total de 22 museus no disposen d'aquest servei. D'aquesta manera, es pot concloure que els museus tenen com una prioritat incloure serveis educatius quan es troben dins de les institucions educatives formals, per tal de crear sinèrgies amb aquestes. En canvi, quan es tracta d'afavorir el públic general que visita els museus amb infants, el nombre d'activitats destinades a aquest col·lectiu es redueix dràsticament.

La majoria d'activitats familiars que es presenten tenen com a objecte, els infants de les famílies. Tot i que la programació està destinada a la unitat familiar, l'experiència que s'ofereix té la voluntat d'acostar als més petits i petites a entendre la importància de

l'objecte d'interès del museu, sent així una experiència menys atractiva pel públic adult. Tot i gaudir de veure com els nens i nenes formen part de l'experiència cultural, els adults queden en segon pla.



Font: elaboració pròpia

Per últim, s'ha analitzat també quins museus de Barcelona tenen programades activitats directament per a infants. És important matissar que la diferència amb les activitats familiars rau especialment en el fet que el públic adult no hi té cabuda, i que es genera una experiència diferent per als nens i nenes. L'objectiu de les activitats infantils és, doncs, la de crear una experiència adaptada a les diferents edats sense ser substituïda de l'experiència pel públic adult.

El resultat d'aquest anàlisi és que un total de 31 equipaments dels 39 totals analitzats no tenen cap servei pensat per a nens i nenes. La categoria de *Casal d'estiu* fa referència a equipaments que proposen una alternativa per al públic infantil però només durant les vacances d'estiu i amb una durada d'una o dues setmanes. S'ha volgut destacar aquesta alternativa en tant que es considera una alternativa d'educació no formal dins els equipaments culturals i que, per tant, va en la línia del que Cultura Menuda vol oferir.

Els resultats que s'han trobat indiquen que la relació entre educació i cultura es fa important pels equipaments especialment quan es tracta de crear vincles amb l'educació formal, i que les alternatives d'educació no formal són només presents en tres equipaments. Tot i així, però, les conclusions positives que se'n extreuen són que, evidentment, els museus poden ser espais per a infants i que poden aprofitar-se dels recursos de l'educació no formal per tal de crear un valor afegit més enllà del de preservar part del patrimoni cultural.

Algunes de les altres conclusions que s'han extret examinant l'oferta de les activitats dels museus és la manera en què tenen de promocionar-ho a través de la pàgina web. En la majoria de casos, els equipaments tenen una pestanya dedicada exclusivament a aquestes activitats. Alguns dels noms que més s'utilitzen són "Educació", "Aprèn" o "Aprendre". Sota aquest ventall, s'hi troben les tres tipologies d'activitats que s'han analitzat, sense fer-hi una distinció clara.

Hi ha una manca de comunicació cap als diferents públics objectiu, ja que centres educatius, famílies i infants poden sobreentendre aquestes categories com a activitats pensades per a elles com a públic objectiu encara que, com s'ha analitzat, en el cas de les famílies i nens i nenes en poques vegades el que s'hi ofereix seran recursos dels quals se'n puguin beneficiar directament.

En alguns casos, però, es pot veure que els equipaments sí opten per a fer una distinció entre aquestes activitats. Una de les estratègies més clares és la de crear una nova marca dins el propi equipament. Un cas clar és el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) que ofereix el programa *EducArt* (per a centres educatius) i el programa *Famílies i Lleure* pel públic general. El fet de generar una distinció entre ambdues activitats fa que quedi més clara la intencionalitat de l'equipament d'oferir una experiència educativa diferent adaptada al tipus de col·lectiu a qui va destinada.

També es vol fer èmfasi en els equipaments que ofereixen activitats per a famílies ocasionalment. Aquestes activitats formen part del cicle d'activitats que es programa en els equipaments i que busca dotar-lo d'un valor afegit. En aquests museus no es vol donar tant de pes a dissenyar un programa educatiu que escapi les activitats destinades als grups de centres d'educació formal sinó que afegeixen un conjunt d'activitats que són destinades a diferents perfils del públic general, des de professional, famílies o comunitats més participatives en els àmbits culturals.

Un exemple que crida l'atenció és el del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB). Aquest equipament diferencia un apartat de *CCCB Educació* i un apartat dins la categoria d'*Exposicions i Activitats* que fa referència a les activitats d'*Educació*. En el primer apartat s'hi troben les activitats destinades a l'àmbit d'educació formal, ja siguin les que són per centres educatius o per a professionals i/o especialistes d'allò que es tracte. Tot i

així, aquest espai queda apartat de les activitats de l'equipament en si i es presenta com a un a un servei complementari, tal i com es pot veure en la següent imatge³.



En canvi, quan es navega per l'apartat d'Exposicions i Activitats/Educació, es poden veure les activitats que són pròpiament destinades als infants com, per exemple, el casal d'estiu *Cibernatures*. D'aquesta manera, es pot deduir que l'apropament que el CCCB fa cap a l'educació té un voluntat més enllà d'oferir recurs educatiu propis de les institucions formals i que la seva voluntat és desmarcar-se d'aquesta línia i crear experiències adaptades als nens i nenes.

De la mateixa manera, així ho fan també altres equipaments- un total de 5, incloent-hi el CCCB- que opten per oferir un programa destinat per a infants en forma de casal d'estiu. Tot i així, aquesta activitat s'ha volgut separar de les activitats destinades a infants en tant que s'ofereixen durant les vacances. El motiu principal és el fet que aquestes activitats no pretenen ser un complement de l'experiència que el públic adult té mentre visita el museu, sinó que és únicament un recurs d'aprenentatge per a infants mentre els pares i mares treballen o s'ocupen d'altres tasques, però que no té la intencionalitat de complementar la seva visita, encara que continua sent una opció educativa vàlida.

En l'anàlisi realitzat, també val la pena destacar que dels museus que es troben a la ciutat, només n'hi ha dos que comptin amb les tres alternatives plantejades: el Museu de la Xocolata i el Cosmocaixa. Dels 39 equipaments, com es pot concloure, és una proporció molt baixa i que clarament cal potenciar.

A més, dins l'anàlisi es pot intuir una jerarquia entre les activitats educatives que es proposen. En els museus que trobem activitats familiars o infantils, sempre es veu també la proposta d'activitats educatives destinades a institucions formals. D'aquesta manera, el

³ Retall de la pàgina web del CCCB (www.cccb.cat).

primer target sempre són els centres educatius, en segon lloc les escoles i, per últim, els infants com a destinataris reals de les activitats.

Pel que fa a la relació entre la tipologia de museus i el fet d'apropar-se o no a l'educació, no hi ha un patró clar. Els museus d'art o d'història i ciències socials són els que més oferta d'activitats educatives presenten. Un 70% dels museus d'art tenen activitats educatives i un 90% dels casos en els d'història i ciències socials. A més, com que els museus d'aquestes tipologies són els més nombrosos a Barcelona, es presenten com als equipaments amb més possibilitats de continuar explotant.

Sense cap mena de dubte, aquestes conclusions demostren que cal incentivar la confluència entre educació i cultura a través d'alternatives que permetin als nens i nenes viure una experiència real que els apel·li de manera directa i de la qual puguin gaudir sense haver d'estar encasellats dins l'àmbit de l'educació formal.

d. Experiències de referència

En alguns museus d'altres ciutats d'Europa es poden analitzar experiències que apropen l'educació i la cultura d'una manera similar als objectius de Cultura Menuda. És important estudiar al detall aquestes alternatives per tal de veure les seves fortaleses i debilitats per poder implementar-les en la planificació de Cultura Menuda.

i. Louisiana Museum (Humlebæk, Dinamarca)

El Louisiana Museum és un museu d'art modern danès que trobem a la població de Humlebæk, prop de la ciutat de Copenhagen. El museu va ser fundat l'any 1958 i és una fundació privada que sobreviu gràcies a les aportacions de socis i patrocinadors, encara que rep un 15% de finançament públic per part de l'estat.

En aquest museu s'hi pot trobar la *Children's Wing* o *Børnehus*, casa dels nens. Com el seu nom indica, és una àrea destinada únicament a infants. L'espai és un edifici independent del museu (el complex de Louisiana està format per un seguit d'edificis interconnectats) de tres plantes. En aquest, s'hi poden trobar multitud de tallers programats, però també hi ha material perquè els nens i nenes juguin lliurement.

Els tallers estan basats sempre en la col·lecció i exhibició del museu, fet que dona un valor afegit a l'experiència. Dins la *Children's Wing*, trobem adults professionals que vetllaran pel joc i aprenentatge dels més petits i petites, permeten al públic adult gaudir de la visita al

museu de manera independent. És important mencionar que tant el servei per a infants com l'entrada al museu és gratuïta per a visitants de menys de 18 anys.

Les activitats posen al centre la creativitat i el fet que els infants estiguin acompanyats per professionals de l'art fa que les disciplines que es treballen prenguin sentit i s'adapti el contingut a l'edat dels nens i nenes. Així, la vivència es posa al centre i es pot construir amb Lego, fer ceràmica o pintar, sempre relacionant-ho amb els artistes exposats al Louisiana Museu.

Play, explore and learn es converteix en el lema d'aquest servei educatiu del museu. D'aquesta manera, jugar i explorar es presenten com a eixos per a l'aprenentatge, servint-se d'allò que pretén l'educació no formal.

A banda, l'entorn on se situa el Louisiana Museum també s'adapta perfectament a les necessitats dels nens i nenes. Al voltant del museu s'hi troben tobogans, esplanades per a córrer, construccions per a escalar i d'altres que apareixen durant la visita i que permeten que el joc s'integri amb la cultura, oferint una experiència més atractiva per als més moguts i mogudes.

Sense cap dubte, el Louisiana Museum és un referent en quant a saber acostar el valor cultural del museu als infants, a través de la creació d'un espai dissenyat per a la seva vivencialitat, però també per integrar en el seu urbanisme espais de joc que el fan atractiu per a visitar per als infants. A més, les facilitats econòmiques que presenta la gratuïtat de la visita i les activitats infantils fan que sigui fàcil posicionar-lo com a un dels equipaments en què emmirallar-se per tal de generar un espai on educació i cultura conflueixin.

ii. Tate Modern (Londres, Regne Unit)

Un altre exemple de museu amb recursos és la Tate Modern a Londres. La Tate Modern és un museu d'art modern que va obrir l'any 2000. És un dels museus amb més visites de les ciutats de Londres i un referent en quant a les activitats infantils que es poden trobar a l'equipament.

La Tate Modern ofereix en el seu lloc web l'apartat de *Tate Kids*, on es pot trobar tota la programació destinada a infants. El primer que cal destacar és que l'espai virtual té un munt d'activitats interactives que ja pretenen apropar l'infant al museu fins i tot abans de visitar-lo. Hi podem trobar imatges per a pintar, mots encreuats, tests i d'altres activitats que es poden fer des de casa.

Be inspired and create dona títol a la secció de nenes i nenes en què es presenten tot tipus d'iniciatives, des de vídeos que expliquen amb llenguatge pla i simple diferents estils artístics del museu o la vida d'alguns artistes. Aquests recursos permeten els infants gaudir d'una experiència cultural fent ús de les noves tecnologies i des de casa.

L'alternativa de permetre als nens i nenes poder aprendre el que el museu ofereix sense haver de visitar-ho és una nova manera d'introduir l'educació no formal i relacionar-la amb el valor cultural que l'equipament ofereix. Els recursos són especialment dedicats a infants i, a més, la interfície on se situen té un disseny simplista i infantil que el fa especialment atractiu pels menuts i menudes.

La Tate Modern, però, també té cura de la seva oferta educativa en el propi equipament. A banda de tenir un programa educatiu per a escoles i instituts molt profund i adaptat no només a edats sinó també a currículums de diferents cursos i disciplines, també planteja alternatives pel públic general.

A banda de les més usuales visites guiades familiars, en l'espai *Tate Kids* s'hi pot trobar un catàleg d'activitats per a fer a l'equipament. Tot i no tenir un espai propi com en el cas del Louisiana Museum, la Tate Modern ofereix un seguit d'activitats integrades en el recorregut del museu. D'aquesta manera, els infants poden aprendre mentre visiten el museu i hi van trobant recursos pensats per a aquest tipus de públic.

iii. Science Museum (Londres, Regne Unit)

També a la ciutat de Londres, el Science Museum és un dels museus de referència de l'àmbit educatiu. La seva estratègia d'acostar la cultura i la ciència als infants té una idea similar a la del CosmoCaixa (Barcelona), ja que es basa en la interactivitat d'allò que s'exposa per a convertir-ho en tangible i accessible pels nens i nenes.

L'experiència del museu està pensada per infants i, a banda de la visita de per si, té un catàleg d'activitats molt divers i amb diferents tallers per a diferents rangs d'edat. Les activitats estan pensades per grups-classe, però també s'obren al públic general els caps de setmana, i permeten els adults gaudir de la vista mentre els nens i nenes aprenen a través d'experiències d'educació no formal.

Tal i com fa la Tate Modern, el Science Museum també té el seu lloc web amb recursos educatius per a què els nens i nenes puguin aprendre des de casa. Així, a través de vídeos i propostes d'experiments, entre d'altres, es dona espai perquè els infants puguin aprendre

jugant i comencin a conèixer el món científic sense haver de visitar el museu de manera física.

iv. Conclusions sobre el *benchmarking*

Tot i que els equipaments prèviament analitzats estiguin situats en un context territorial i sociopolític diferent al que es proposa per a Cultura Menuda, és important extreure unes conclusions comunes que assegurin poder establir un servei d'acollida per a infants amb un rerefons educatiu de qualitat.

D'una banda, un dels trets necessaris és el de poder gaudir d'un espai destinat únicament a l'activitat del projecte. D'aquesta manera, es pot tenir el material centrat en una sala i adequar-la a les necessitats de cada projecte. A més, el fet de poder acomodar-lo al gust permet el fet de poder dissenyar-lo com a espai per a nens i nenes, amb mobles a la seva mida, decoració pròpia i tenir un sentiment de pertinença a una cultura feta a la seva mida.

D'altra banda, també es fa palesa la importància de tenir una presència online que busqui apropar als infants a la cultura, amb la creació de diferent material que puguin utilitzar des de casa. Això és important per dos motius. Primer, pel fet de dotar al museu d'un valor afegit previ a la pròpia visita i que té una intencionalitat clara de crear una expectativa cap al que viuran in situ.

Segon, pel fet de demostrar que el servei de Cultura Menuda no pretén únicament adreçar-se als infants que visitin el museu i convertir-se en un producte exclusiu, sinó que el fet de voler fer arribar recursos educatius a qualsevol persona amb accés online fa que es faci evident el seguiment de la seva principal raó de ser, que és el fet de crear un espai on cultura i educació conflueixin sense importar el bagatge socioeconòmic de cada infant o família.

Una altra de les conclusions que s'extreu és el fet que és molt important posar la vivència al centre de l'experiència que es vol oferir. Així, més enllà de voler aportar coneixement als infants mitjançant l'explicació i la seva història, el que realment atrau als més petits i petites és el fet de poder fer-los participants d'allò que es vol fer arribar, ja sigui mitjançant activitats, tallers o dinàmiques, però sempre fent que siguin els protagonistes d'allò que s'hi exposa i que puguin crear i provar des de les seves mans.

A banda, també sorgeix l'evident responsabilitat de tenir un equip humà que atengui els nens i les nenes, ja que el servei que es proposa pretén permetre als pares i mares que

gaudeixin de l'experiència del museu i, per tant, cal assegurar que els infants reben una atenció personalitzada i que estan preparades per a fer-ho.

Per últim, també apareix com a important el fet de dissenyar activitats complementàries com ara visites infantils, casals d'estiu, ponències, visionats de documentals o d'altres alternatives que tinguin també l'objectiu de situar els infants al centre des d'una perspectiva més participativa i que busqui fomentar la visió dels equipaments culturals com a espais per a l'aprenentatge, anant cada vegada més a buscar la concepció dels equipaments com a un lloc de coneixement plural.

4. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

a. Idea de negoci

Cultura Menuda és una iniciativa empresarial que sorgeix per tal d'oferir un servei d'acollida de qualitat per a infants en equipaments culturals, principalment en museus. D'una banda, la iniciativa sorgeix per tal d'aprofitar els espais infantils dels equipaments com a un punt d'aprenentatge, més enllà de ser un servei complementari per al públic adult i aconseguir proporcionar una experiència única per als nens i nenes.

D'altra banda, el projecte té l'objectiu de permetre a les visitants del museu el fet de poder aprofitar l'experiència cultural completa i no col·laborar amb la disminució del consum cultural de les famílies amb infants.

El rerefons de Cultura Menuda és el de **crear un espai on educació i cultura conflueixin**. Amb la creixent importància de l'educació no formal es pretén posar al centre el joc i la pràctica per tal que els nens i nenes puguin conèixer, adaptant-se a la seva edat, la realitat cultural a què l'equipament es dedica.

Cultura Menuda permet donar un valor afegit als museus de referència i potenciar l'educació en valors i la creativitat com a eines per a l'aprenentatge del dia a dia. Un dels objectius principals és el d'abandonar l'estigma del servei d'acollida com a lloc d'entreteniment i dotar-lo de pràctiques que permetin situar els infants també al centre de l'equipament, creant una dualitat de l'experiència cultural que permeti enriquir tant al públic adult com al públic infantil, sense necessitat de crear una realitat dirigida al públic familiar que transformi la qualitat de l'experiència cap a una de diferent.

També es vol adaptar l'oferta dels museus a un tipus de públic que sovint ha de renunciar a l'experiència cultural que viuria per tal de posar al centre la vida familiar. Així, mentre els serveis dels equipaments han volgut crear una experiència compartida entre adults i infants, Cultura Menuda pretén crear una experiència única per als més petits i petites, sense haver de reformular l'experiència pensada des de la curadoria del museu per al seu públic objectiu.

La idea de negoci neix pensant en les realitats familiars que no volen renunciar al seu consum cultural per convertir-lo en un consum familiar i que, a més, creuen en la cultura com a recurs d'aprenentatge, més enllà de la formalitat de les institucions que presenten la cultura com a patrimoni.

La iniciativa sorgeix en un context social on la cultura pren importància en tots els àmbits, especialment per part del jovent entre 15 i 34 anys que dediquen molta part del seu temps a l'oci cultural i busquen continuar amb la seva experiència cultural al llarg de la seva vida. D'aquesta manera, la cultura es posa com a eix a les seves vides, ja sigui fora de casa amb experiències culturals que alhora formen la seva vida social -anar al cinema o a un festival de música- o, fins i tot, dins de casa -mirar pel·lícules en *streaming* o llegir un llibre-.

El fet que la cultura es posicioni com a eix vertebrador de la vida social, fa que tingui molt sentit donar de continuïtat aquesta experiència cultural que s'inicia en la joventut. És important aclarir que aquesta joventut és una joventut diferent que la que han viscut joventuts anteriors, en tant que a causa de les diverses crisis i els canvis socioeconòmics, aquesta s'allarga en el temps i dota de major autonomia als i les joves, que prenen la cultura com a base per tal de situar les seves pràctiques d'oci.

En la franja d'edat dels 15 i 34 anys s'hi troben majoritàriament estudiants, però també persones que busquen la seva primera feina, que comencen a emancipar-se i que tenen una activa vida social més enllà de la familiar, que posen al centre pràctiques d'oci interrelacionades amb cultura i que creen un vincle amb la cultura que pretén continuar sent explotats al llarg dels anys.

Cultura Menuda sorgeix gràcies a aquest públic jove que, tot i iniciar els seus projectes familiars, continuen tenint una forta vida social que s'entrellaça amb les pràctiques culturals i no es vol abandonar, pel que es vol tenir en compte les preferències d'aquests grups d'usuaris.

D'una banda, Cultura Menuda aposta per oferir un servei d'acollida integrat en els equipaments culturals per tal de facilitar a les famílies la cura dels fills i filles sense haver de buscar recursos com ara cangurs o altres familiars que se'n facin càrrec. Des d'aquesta perspectiva integral sorgeix la idea de fer participar l'equipament cultural de l'acollida dels infants mentre el públic adult gaudeix de la seva experiència cultural i social.

D'altra banda, però, i per dotar l'equipament d'un valor afegit, Cultura Menuda no ofereix un servei d'acollida pla i buit de contingut, sinó que agafa els valors de l'equipament i tota la seva riquesa cultural i l'utilitza com a eina per a crear un espai pensat per als infants, no només amb l'objectiu d'entretenir i vigilar, sinó amb una clara intencionalitat educativa.

Així, els més petits i petites aprenen jugant a través de tècniques pròpies de l'educació no formal que fomenten la vivencialitat i les relacions entre els i les participats per tal

d'augmentar el seu coneixement. Sumant-li l'entorn cultural on se situa, Cultura Menuda s'alça com a una iniciativa que pretén perllonga aquesta societat que té la cultura com a eix vertebrador i dotar-la d'importància en entorns no convencionals també per als infants.

b. Missió

La missió de Cultura Menuda és la de **crear un servei d'acollida per a infants en equipaments culturals on educació i cultura vagin de la mà.**

D'una banda, la voluntat d'oferir un servei d'acollida té l'objectiu principal de permetre el gaudi de l'experiència cultural completa per al públic adult i aturar la disminució del consum cultural, de la mateixa manera que dona lloc a l'existència d'una realitat cultural per als infants.

c. Visió

Cultura Menuda vol presentar-se com una **organització implicada en el foment de la vessant educativa no formal dels equipaments culturals de la ciutat de Barcelona.** Els seus serveis de qualitat han de portar a aquest reconeixement en un període curt que s'estima d'uns dos anys.

Considerant l'inici de la vida empresarial amb el primer contracte amb algun dels museus, s'espera que, passats els primers dos cursos anuals, Cultura Menuda es posicioni com a la iniciativa empresarial de referència per tal de fomentar l'educació no formal com a eina d'aprenentatge en els entorns culturals.

Cultura Menuda espera tenir el reconeixement dels equipaments culturals gràcies a un valor afegit per l'oferiment del seu servei i un increment en el públic familiar gràcies al fet de permetre viure una experiència adaptada a cada públic. Al mateix temps, doncs, s'espera també rebre una crítica positiva per part de les famílies, entenent així el projecte com un espai d'aprenentatge pels nens i nenes, que fomenti el consum cultural i noves eines per educar basades en l'experiència i el joc.

d. Valors

Cultura Menuda té una filosofia marcada, especialment, pel fet de creure en la possibilitat d'aprendre més enllà dels entorns formals i reglats. La manera de fer de Cultura Menuda es basa especialment en els valors associats a l'**educació no formal.**

D'una banda, és important parlar de com l'educació no formal basa la seva línia d'aprenentatge en **l'experiència i la vivència**. Així doncs, la manera en com Cultura Menuda es desenvolupa i treballa és també des de l'assaig i error, posant també al centre **l'esperit crític** i la **comunicació** com a eines transversals que permetin desenvolupar un projecte conjunt tenint en compte tots els agents que s'hi troben involucrats..

De la mateixa manera, Cultura Menuda també té una **base associacionista** fortament influenciada per la vessant de l'educació no formal que són l'oci i, especialment, **el lleure**. En ser un projecte enfocat cap al creixement dels infants, els valors que es troben en l'escoltisme i esplais prenen molta importància.

La relació entre educació i cultura es busca des d'una perspectiva **plural i participativa**, i així s'aplica no només en el servei que s'ofereix sinó també amb la manera com es concep la vessant empresarial, la seva estructura i la presa de decisions. Es prioritza l'objectiu comú de crear un entorn didàctic que doni als infants l'oportunitat de desenvolupar-se individualment, independentment dels objectius individuals dels diversos agents.

Cultura Menuda rebutja la idea del lucre pel lucre i prioritza **educació i cultura** com a pilars principals per al desenvolupament de la seva feina. Val la pena destacar, doncs, el **compromís** de l'equip per tal d'oferir un servei de qualitat que es demostra creient en un projecte amb poca rendibilitat econòmica però que posa al centre permetre una democratització de l'ensenyament en entorns no convencionals.

Uns dels altres valors amb què Cultura Menuda treballa és l'**empatia** cap a la resta, ja sigui per tal d'evitar confrontacions entre interessos oposats però també perquè busca la **solidaritat** com a motor. Així, el **treball en equip** es considera crucial per tal de tirar endavant amb la iniciativa i permetre la continuïtat de Cultura Menuda com a projecte estable al llarg dels anys.

e. Proposta de valor i objectius estratègics

Cultura Menuda centra la seva activitat en l'assoliment de diversos objectius estratègics que s'aconsegueixen mitjançant una proposta de valor definida per tres conceptes clau que s'exposen a continuació.

CULTURA A MIDA	NOVA ECOLOGIA DE L'EDUCACIÓ	EQUIPAMENTS AMB VIDA
Acostar els equipaments culturals al públic infantil	Crear un espai d'aprenentatge basat en l'ENF	Convertir els equipaments culturals en espais polivalents
Permetre el gaudi de l'experiència cultural als adults amb fills i filles a casa	Guanyar la confiança de l'equipament en l'ENF	Integrar oci i educació en l'equipament cultural
Crear una experiència cultural diferent per als diversos grups d'edat	Transformar el servei educatiu del museu en un espai més inclusiu	Percebre els equipaments culturals com a espai de socialització

Cultura a mida

El principal pilar del projecte és aconseguir que la cultura s'adapti als diferents tipus de públics, fent especial èmfasi en els infants. Cultura Menuda creu en la creació d'un espai dins els equipaments culturals que parli directament als nens i nenes i que els tracti com a part del seu públic objectiu.

Tot i que sigui un servei destinat als més petits i petites, Cultura Menuda sorgeix realment per a donar resposta a una necessitat del públic adult que volen continuar posant l'oci cultural al centre del seu dia a dia sense haver de renunciar a la seva realitat familiar i un canvi en les seves prioritats.

- **Objectiu estratègic 1:** acostar els equipaments culturals al públic infantil.
 - **Indicador d'avaluació:** disposar d'un espai dins el museu pensat únicament per nens i nenes (= Cultura Menuda).
 - **Indicador d'avaluació:** % de les activitats programades per part de Cultura Menuda destinades al públic infantil.
 - **Indicador d'avaluació:** valoració dels nens i nenes sobre el servei de Cultura Menuda.
 - **Indicador d'avaluació:** nombre d'infants participants en les activitats de Cultura Menuda.

- **Objectiu estratègic 2:** permetre el gaudi de l'experiència cultural als adults amb fills i filles a casa.
 - **Indicador d'avaluació:** augment del nombre de visites al museu per part dels adults amb fills i filles a casa.
 - **Indicador d'avaluació:** valoració del públic adult sobre l'experiència cultural.
- **Objectiu estratègic 3:** crear una experiència cultural diferent per als diversos grups d'edat.
 - **Indicador d'avaluació:** número d'activitats destinades al públic adult i número d'activitats destinades al públic infantil.
 - **Indicador d'avaluació:** número de recursos infantils

Nova ecologia de l'educació

Tal i com s'ha comentat en el marc teòric, hi ha una tendència en les últimes dècades a complementar l'educació formal amb alternatives menys reglades però que basen l'aprenentatge en la vivència i, sobretot, en valors que ajuden a formar-se en l'àmbit humà.

D'aquesta manera, Cultura Menuda aposta per a la creació del seu servei basant-se en l'educació no formal i utilitzant alternatives que permetin als infants poder viure a través de la seva pròpia experiència allò que estan aprenent, posant el joc, el treball en equip i el creixement personal al centre.

El servei vol afavorir aquesta tendència educativa i demostrar que és possible ensenyar a través d'alternatives no formals

- **Objectiu estratègic 4:** crear un espai d'aprenentatge basat en l'educació no formal.
 - **Indicador d'avaluació:** % de les activitats programades a Cultura Menuda que tenen la seva base en l'educació no formal.
 - **Indicador d'avaluació:**
- **Objectiu estratègic 5:** guanyar la confiança de l'equipament en l'educació no formal.

- **Indicador d'avaluació:** % del pressupost de l'equipament destinat a Cultura Menuda.
- **Indicador d'avaluació:** número de reunions realitzades entre l'equip del museu i l'equip de Cultura Menuda.
- **Indicador d'avaluació:** número de vegades en què es menciona o apareix Cultura Menuda a les publicacions i lloc web de l'equipament.
- **Objectiu estratègic 6:** transformar el servei educatiu del museu en un espai més inclusiu.
 - **Indicador d'avaluació:** nombre d'infants que realitzen una activitat educativa que no provinguin de centres educatius.
 - **Indicador d'avaluació:** nombre de visites als recursos infantils publicats al lloc web.

Equipaments amb vida

En la línia del que s'ha descrit sobre les noves ecologies de l'oci, és important donar vida als equipaments culturals a través de la creació de serveis complementaris que els converteixin en espais polivalents. D'aquesta manera, Cultura Menuda sorgeix com a una alternativa que permeti que àmbits com educació i cultura convisquin, tot i que s'espera que els equipaments integrin d'altres àmbits per tal de donar-los sentit com a lloc de vida.

Convertir els espais culturals en espais que formin part de la rutina de la societat és un dels reptes que es pretenen superar a través d'iniciatives com la que es planteja en aquest treball.

- **Objectiu estratègic 7:** convertir els equipaments culturals en espais polivalents.
 - **Indicador d'avaluació:** número de serveis complementaris a la pròpia exposició del museu.
 - **Indicador d'avaluació:** número de serveis utilitzats en la visita a l'equipament per persona.
- **Objectiu estratègic 8:** integrar oci i educació en l'equipament cultural.
 - **Indicador d'avaluació:** número d'espais d'oci en l'equipament cultural.

- **Indicador d'avaluació:** número d'activitats educatives programades en l'equipament.
- **Indicador d'avaluació:** valoració de l'equipament en termes d'oci.
- **Indicador d'avaluació:** valoració de l'equipament en termes de cultura.
- **Objectiu estratègic 9:** percebre els equipaments culturals com a espai de socialització.
 - **Indicador d'avaluació:** % de visitants que usen l'equipament com a espai de trobada amb amics/gues i/o familiars.

f. Anàlisi DAFO

En aquest apartat es desenvolupa l'anàlisi de les debilitats, les fortaleeses, les amenaces i les oportunitats (DAFO) de Cultura Menuda per tal de poder dissenyar les estratègies a seguir per a dur a terme la seva activitat de la manera més exitosa possible, tenint en compte allò que cal reforçar i allò que cal treballar.

DEBILITATS	AMENACES
Equip reduït Pocs incentius econòmics per l'equip Dependència de finançament extern per a iniciar el projecte	Presència d'alternatives educatives ja establertes Entitats similars que optin a les subvencions demanades Dificultat de guanyar presència a la xarxa
FORTALESES	OPORTUNITATS
Equip amb experiència en el sector de l'educació no formal Projecte innovador Servei complementari a equipaments amb una imatge forta Valors universals	Creixent confiança en l'educació no formal Nova ecologia de l'oci Subvencions i patrocinadors Barcelona i els Drets dels Infants

Debilitats

- Equip reduït: una de les debilitats del projecte és el fet de comptar amb poc personal per al seu desenvolupament, ja que això implica que moltes tasques hagin de ser realitzades per les mateixes persones i en alguns moments pugui notar-se la falta de personal especialitzat.
- Pocs incentius econòmics per l'equip: el fet que sigui una iniciativa sense ànim de lucre fa que no hi hagi una motivació econòmica darrere de realitzar la feina i, especialment en l'etapa de cerca d'equipaments, pot haver-hi pocs ànims pel fet de no veure recompensa amb el treball fet.
- Dependència de finançament extern per a iniciar el projecte: en ser un projecte que s'inicia de zero i que pretén tenir un preu que únicament cobreixi les despeses, es necessita finançament extern per iniciar-lo abans d'aconseguir implementar-se en algun equipament.

Amenaces

- Presència d'alternatives educatives ja establertes: molts museus ja gaudeixen dels seus propis educatius encara que només siguin per a escoles o destinades al públic familiar. D'aquesta manera, tot i que Cultura Menuda ofereixen un producte diferent, pot ser complicat aconseguir establir-se com a servei educatiu de confiança, tant pels equipaments com pel públic.
- Entitats similars que optin a les subvencions demanades: el fet de necessitar finançament extern s'agreuja quan les subvencions a què es pot optar són sol·licitades per altres entitats amb projectes similars i que poden fer que Cultura Menuda quedi desbancada per a rebre-la.
- Dificultat de guanyar presència a la xarxa: ser actives en el món online és necessari en el context actual per aconseguir atraure als diferents tipus de públic. Tot i així, les xarxes socials són molt competitives i en ocasions pot ser complicat fer-se un lloc i crear l'*engagement* desitjat.

Fortaleses

- Equip amb experiència en el sector de l'educació no formal: el personal de Cultura Menuda són persones sensibilitzades amb l'educació no formal i que creuen

fermament en l'aprenentatge a través del joc i la pràctica, més enllà de les institucions formals.

- Projecte innovador: Cultura Menuda respon a una necessitat existent que no està satisfeta en gairebé cap dels equipaments culturals que existeixen. D'aquesta manera, pretén posicionar-se com a referent dins el marc de les activitats educatives no formals del sector cultural i créixer per a arribar al màxim nombre d'infants.
- Servei complementari a equipaments amb una imatge forta: el fet de situar-se dins de museus de renom fa que Cultura Menuda no tingui el repte de guanyar un públic des de zero sinó que ja compta amb una base de socis i sòcies fidels que són els i les visitants del museu. El fet que l'equipament doni un vot de confiança a la iniciativa ja fa que el públic hi confii, sent així més fàcil de guanyar una reputació pròpia.
- Valors universals: el fet de ser una iniciativa altruista i basada en valors universals que comparteix la major part de la població fa que Cultura Menuda esdevingui una eina de fàcil connexió amb les seves participants. De la mateixa manera, el fet que aquests valors es vegin vinculats en una tasca educativa encara fa que sigui més fàcil l'apropament a famílies i infants.

Oportunitats

- Creixent confiança en l'educació no formal: cada vegada més, les famílies busquen noves formes d'aprenentatge més enllà de l'educació formal. D'aquesta manera, tal i com l'educació artística o l'educació en el lleure tenen cada vegada més pes, l'ENF en què Cultura Menuda es basa té també un espai per a establir-se com a alternativa de renom.
- Nova ecologia de l'oci: el fet que les pràctiques culturals se situin cada vegada més al centre de la socialització dels i les joves fa que tot allò que permeti reinventar els espais culturals sigui ben acollit i que tingui més sentit que mai incentivar iniciatives que tinguin en ment la integració de serveis que els dotin de valor afegit.
- Subvencions i patrocinadors: el fet que la cultura estigui guanyant tant de pes en l'àmbit públic i que es vulgui confiar en iniciatives locals, fa que cada vegada existeixin més subvencions a què optar, així com també fundacions i empreses privades que tinguin intenció de col·laborar amb el projecte

- Barcelona i els Drets dels Infants: la ciutat és reconeguda com a Ciutat Amiga de la Infància i, per tant, totes les iniciatives que tinguin a veure amb l'educació i desenvolupaments dels nens i les nenes hi tenen cabuda i asseguren poder optar a finançament públic.

g. Mapa de posicionament

Per tal de poder comparar Cultura Menuda amb iniciatives amb objectius i característiques similars, s'ha realitzat un mapa de posicionament que té a intenció de veure en quin àmbit se situa el projecte i quina és la seva competència més propera.

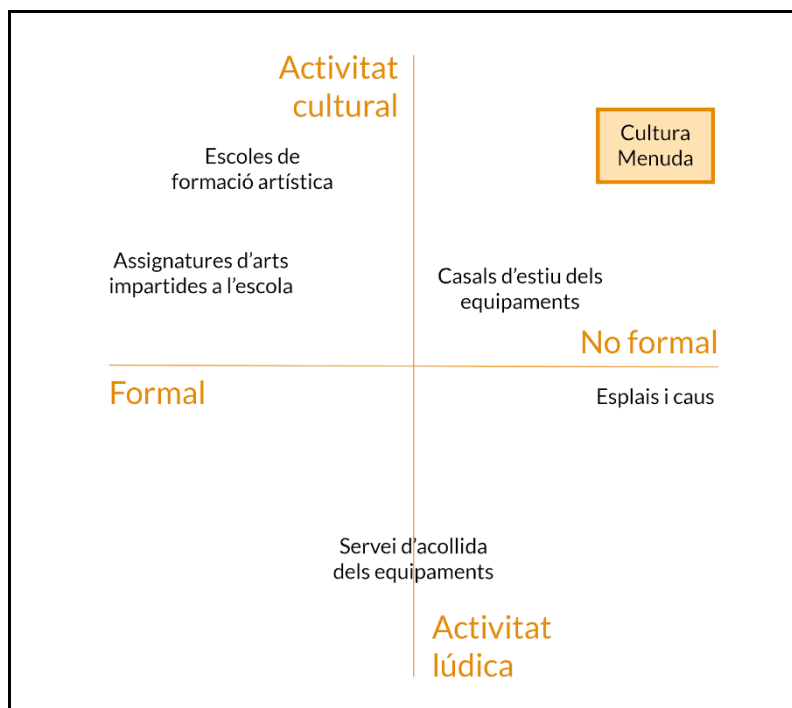
D'aquesta manera, s'ha utilitzant com a eixos comparatius el fet de si les activitats que es realitzen tendeixen a l'àmbit lúdic o a l'àmbit cultural i, d'altra banda, segons si la base educativa en què es realitzen parteixen de l'educació formal o l'educació no formal.

Els serveis que s'han pres de referència per a poder posicionar Cultura Menuda són els següents:

- Escoles de formació artística: en aquest grup s'hi acullen totes aquells centres que es dediquen a la formació artística, des de música, dansa, teatre o arts plàstiques. Es consideren que estan basades en l'educació formal en tant que persegueixen un fi últim d'aconseguir un nivell concret i perquè estan reglades segons cadascuna de les disciplines. Pel que fa a l'activitat, es considera més cultural que lúdica ja que té un alt grau de contingut artístic allò que es realitza.
- Assignatures d'art impartides a l'escola: l'escola és considera la màxima institució de l'educació formal, ja que forma part d'un sistema educatiu que decideix i estableix quin és el contingut que ha de quedar impartit en cada assignatura d'arts, en aquest cas. Pel que fa a considerar-ho una activitat cultural o lúdica, s'ha decidit situar-ho cap a la meitat de l'eix (encara que més cultural) perquè és una activitat formativa que dona poc espai per a desenvolupar-se a nivell cultural o artístic.
- Casals d'estiu dels equipaments: aquesta activitat és la més similar a que Cultura Menuda vol oferir. Es considera que és una activitat basada en l'educació no formal ja que sí que pretén ensenyar allò que el museu vol oferir però no forma part d'un sistema que ho reguli. D'altra banda, però, no és una activitat cent per cent cultural ja que el fet que sigui una activitat d'estiu fa que un dels objectius sigui el d'entretenir-se i gaudir.

- Servei d'acollida dels equipaments: no entren dins l'àmbit formal ni ni formal ja que són activitats sense cap intencionalitat educativa i que només tenen l'objectiu de fer passar l'estona mentre els pares i mares gaudeixen d'una experiència cultural. D'aquesta manera, són considerades una activitat totalment lúdica, situades a l'altre extrem del que Cultura Menuda pretén oferir.
- Esplais i caus: les entitats d'educació en el lleure també són força similars a allò a què Cultura Menuda aspira, en tant que estan basades plenament en l'educació no formal i tenen molts valors compartits. Tot i així, la diferència rau sobretot en el fet del tipus d'activitat, ja que la voluntat d'aquestes activitats no és l'apropament de la cultura com a tal sinó una vessant molt més lúdica i d'aprenentatge sobre els valors que s'hi treballen.

MAPA DE POSICIONAMENT DE CULTURA MENUDA



Font: elaboració pròpia

Després d'aquest anàlisi es pot Cultura Menuda té un espai força ampli per a poder créixer, ja que en l'entorn de les activitats culturals no formals hi ha poca competència i, la que existeix, sorgeix dels propis equipaments i es pot convertir en una aliada que complementi la iniciativa plantejada en aquest treball.

5. PLA DE DESENVOLUPAMENT

Per tal de poder aconseguir la missió plantejada, Cultura Menuda s'ha d'establir i patir un procés fins arribar a poder proveir el servei que es desitja. Cal diferenciar tres fases durant els primers mesos en què el projecte passi a ser una realitat.

Primera fase: fundació, formació de l'equip i anàlisi del context

Cultura Menuda té l'objectiu de millorar els equipaments culturals a partir d'oferir un valor afegit garantint un servei d'acollida amb objectius educatius intencionals. D'aquesta manera, la voluntat del lucre queda en segon termini i així ho fa palès en la seva forma jurídica, tractant-se d'una cooperativa.

Un dels primers passos és el de registrar Cultura Menuda al Registre de Cooperatives per tal de poder exercir la seva activitat. Per la seva filosofia, és important que els Estatuts que quedin registrats marquin la línia d'actuació de l'entitat, basant-la en els valors descrits anteriorment i, sobretot, posant al centre la importància que tot l'equip se senti partícip del projecte.

D'inici, l'equip de Cultura Menuda estarà format per tres persones que seran alhora les sòcies fundadores de la cooperativa. Aquestes tres persones tindran diversos objectius i es treballarà de manera conjunta, encara que hi hauran rols diferenciats⁴ per tal d'aconseguir cobrir totes les tasques necessàries.

Durant aquesta primera fase, el més important és realitzar una anàlisi dels museus de la ciutat de Barcelona per tal de saber amb quins cal contactar primer i, alhora, buscar també suport institucional i econòmic a administracions de l'àmbit cultural.

A l'inici, és important també crear estratègies de promoció per tal de donar-se a conèixer. Encara que no es realitzarà cap activitat, en la primera fase és important dissenyar un projecte educatiu basat en un equipament cultural similar als que acull la ciutat de Barcelona per tal de poder demostrar als diferents equips de gestió dels museus com és l'activitat de Cultura Menuda i tenir idees de referència.

En aquesta etapa és també quan cal buscar maneres per tal d'assegurar el suport econòmic de la cooperativa. D'una banda, cal fer recerca de subvencions locals de l'àmbit cultural que pugui sol·licitar Cultura Menuda per tal de cobrir les despeses derivades de la seva activitat i donar-se també així a conèixer a l'àmbit institucional. D'altra banda, també es

⁴ Els rols es veuran descrits a l'apartat de Recursos Humans.

pot contactar amb patrocinadors privats que comparteixin valors amb l'entitat i que vulguin fer la seva aportació al projecte.

Segona fase: primer contacte amb equipaments culturals i decisió d'establiment

Un cop fet l'anàlisi a la primera fase, en aquesta etapa és quan finalment cal acotar quins museus són els més indicats per tal d'acollir la iniciativa, basant-se en els següents criteris:

- Espai dins l'equipament: com ja s'ha comentat, és important que Cultura Menuda disposi d'un lloc propi dins al museu per a realitzar l'activitat. Així doncs, l'adaptabilitat és un factor important a l'hora d'escollir a quins museus el projecte hi pot tenir cabuda.
- Flexibilitat d'integració del projecte: la filosofia de Cultura Menuda és una de les claus que fa que el servei que es vol oferir tingui sentit. D'aquesta manera, és molt important que la missió i valors del museu tinguin una intencionalitat clarament altruista que vulgui posar la cultura i les persones al centre i no persegueixi únicament fins lucratiu.
- Sensibilitat amb l'àmbit educatiu: l'equipament que acull el servei cal que demostrï tenir especial cura amb els infants i que busqui el fet d'apropar-se al públic infantil.
- Objecte d'interès del museu: un altre criteri seria el de buscar un museu l'objecte d'interès del qual sigui atractiu pels infants i pugui fàcilment adaptar-se a un llenguatge pla i senzill, de la mateixa manera que tingui joc per a crear-ne dinàmiques i activitats.
- Integració de l'equip humà de l'equipament: Cultura Menuda és un projecte de base participativa, de manera que és important conèixer la rigidesa de l'organigrama del museu per a saber si es podrien adaptar a treballar amb l'equip de la cooperativa.
- Estabilitat econòmica: és important conèixer la realitat econòmica de l'entitat per a saber si el projecte es podrà acollir al llarg del temps i si es té rendibilitat per tal de poder assumir unes noves despeses, especialment la inversió inicial de contractar Cultura Menuda com a servei integrat al museu.

En aquesta fase, és també quan cal que s'iniciï l'estratègia de comunicació. Així doncs, és important crear la pàgina web i els perfils a les diferents xarxes socials per tal de començar a tenir presència online. A més, una vegada ja es prengui la decisió de l'equipament que

acollirà Cultura Menuda, cal traçar una estratègia conjunta de comunicació i d'integració dels canals, així com també planificar com serà el llançament i l'anunci de la integració del servei per part del museu .

Al final d'aquesta fase, és també quan cal acondicionar l'espai que integrarà el servei d'acollida i realitzar la compra del material necessari per a la realització de l'activitat. D'aquesta manera, es planteja que els equipaments també tinguin un rol actiu en la compra i presa de decisions sobre com acomodar l'espai al servei que s'oferirà.

Tercera fase: implementació del projecte

L'última fase és la fase més laboriosa, ja que implica l'inici de l'activitat. S'ha calendaritzat aquesta fase a partir del setembre per tal de coincidir amb la tornada de les vacances i assegurar que el públic local voldrà recuperar el seu oci a la ciutat i és un bon moment per a presentar noves iniciatives que assegurin un bon acolliment per part del públic familiar dels equipaments culturals.

Durant aquesta fase és també quan cal començar a crear molt contingut a les xarxes socials i mostrar les diferents activitats que es realitzen, així com també aprofitar per a obtenir feedback a través dels diversos perfils i fer partícips a les primeres participants de la iniciativa a través de les xarxes per tal de mostrar allò que hi passa.

En aquest moment és també molt important el fet de treballar constantment per tal de millorar el servei que s'ofereix, i per tant cal calendaritzar reunions periòdiques amb la totalitat de l'equip. De la mateixa manera, en aquesta etapa cal també realitzar activitats puntuals especials que serveixin com a estratègia de fidelització de públics, Durant el mes de setembre es poden realitzar activitats al voltant de la Festa Major de Barcelona, la Mercè, i aprofitar-ho per a donar visibilitat al projecte.

En el següent calendari queden calendaritzades totes les tasques a realitzar durant els primers mesos d'activitat de Cultura Menuda i que permetran un bon desenvolupament del servei per tal de convertir-lo en una activitat estable i que es pugui reproduir en d'altres museus a llarg termini.

CALENDARI EXECUTIU DEL PRIMER ANY DE CULTURA MENUDA

		Gener 2021	Febrer 2021	Març 2021	Abril 2021	Maig 2021	Juny 2021	Juliol 2021	Agost 2021	Setembre 2021	Octubre 2021	Novembre 2021	Desembre 2021
PRIMERA FASE	Redacció Estatuts i registre de la cooperativa												
	Anàlisi dels museus de Barcelona												
	Creació imatge corporativa												
	Cerca i sol·licitud de subvencions i patrocinadors												
	Disseny d'un projecte educatiu pilot												
SEGONA FASE	Creació pàgina web i xarxes socials												
	Primer contacte amb museus												
	Primera reunió estratègica amb el museu												

	Creació de l'equip i divisió de tasques												
	Disseny del projecte educatiu												
	Integració de noves membres a l'equip humà												
	Estratègia de comunicació conjunta												
	Reunions estratègiques i de planificació												
	Acomodació de l'espai i compra de material												
TERCERA FASE	Inici de l'activitat												
	Implementació de la comunicació												
	Reunions d'avaluació i seguiment del projecte												
	Activitat estrella per les Festes de la Mercè												
	Creació d'enquestes d'avaluació pel públic												

	Creació activitats Campanya de Nadal													
	Campanya Nadal													
	Tancament comptable													
	Avaluació del primer trimestre													

Font: elaboració pròpia

6. PLA DE MÀRQUETING I COMUNICACIÓ

a. Identitat visual i imatge corporativa

El nom de **Cultura Menuda** té una clara intencionalitat de dotar el projecte d'una identitat pròpia. El fet d'utilitzar la paraula "cultura" com a nucli de la marca té pla voluntat de mostrar des de l'inici que el projecte està lligat a l'àmbit cultural per tal de situar-lo en un sector concret des que s'escolta el nom per primera vegada.

Des de l'entitat es considera vital el fet de tenir un nom fàcilment relacionable amb la cultura per demostrar un compromís amb aquest sector i evitar desinformacions o malentesos amb noms ambigus. Cultura Menuda basa la seva activitat i té un impacte directe en el sector cultural i és el seu **pilar fonamental** junt amb l'educació.

El fet de complementar la paraula *cultura* amb un adjectiu com *menuda*, té dues intencions. D'una banda, per tal de buscar una paraula que **recordi a la infantesa** i que d'aquesta manera, indiqui que el públic a qui va dirigit el servei són els nens i les nenes. D'altra banda, l'ús de *menuda* té també una intenció d'apropar la cultura i fer-la una cosa tangible.

Es destaca l'ús d'una paraula com *menuda* i no fer referència a l'educació de manera directa, ja que no es vol confondre amb un servei d'educació formal, ja que la paraula sovint trasllada a l'àmbit de les institucions i no dona espai a altres alternatives educatives com la que presenta el projecte que es presenta.

El logotip que es proposa per a Cultura Menuda és el següent, amb la versió amb lletra i sense lletra. S'ha volgut utilitzar dues mans com a símbol de proximitat, una més gran i una més petita, fent referència a una persona adulta i un infant. El color més fort pertany a la mà del nen o nena, posant-hi l'enfoc ja que és en allò que Cultura Menuda se centra.

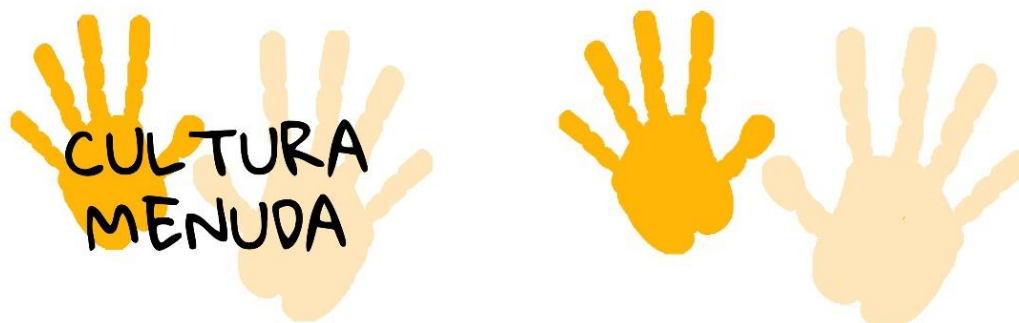
A més, les mans són empremtes de mans pintades, de manera que amb l'ús d'aquest dibuix es vol fer una referència al joc i la diversió, deixant entreveure que Cultura Menuda és quelcom amb què s'usaran les mans i es podrà crear i experimentar.

Per la tipografia, s'ha fet servir una lletra de pal per tal que sigui fàcil de llegir pels infants i, a més, que tingués dinamisme i transmetés vitalitat, per tal de simular un efecte d'entreteniment i que fos atractiu pels nens i nenes.

Abans d'arribar a la versió definitiva del logotip, es van fer algunes proves, com la de la imatge que s'adjunta, però es va descarregar el fet d'usar tants colors. Finalment, s'ha

utilitzat el taronja com a color càlid i que en ser un color neutre permet bastant adaptar-se a les diferents identitats visuals dels equipaments.

Logotip del projecte



Proves anteriors de logotip del projecte



b. Màrqueting Mix

El *màrqueting mix* s'utilitza per a definir una estratègia de màrqueting partint dels quatre elements principals que constitueixen com es percep allò que s'ofereix: producte, preu, promoció i distribució.

i. Producte

El producte que Cultura Menuda ofereix és un servei que té la voluntat d'integrar-se en els equipaments culturals existents i donar heterogeneïtat al conjunt. El projecte compta amb un equip humà que s'encarrega de crear un projecte educatiu que enllaci l'educació no formal amb l'objecte d'interès del museu i és un producte específic fet a mida que s'adapta a les necessitats de cada equipament.

Així doncs, el servei que s'ofereix s'ha d'entendre com un procés. D'aquesta manera, el servei s'inicia posant en contacte l'equip educatiu de Cultura Menuda amb l'equip de curadoria del museu per tal d'entendre què és el que el museu ofereix. Hi ha, doncs, una primera etapa de contacte entre els dos equips per tal de conèixer-se. Cultura Menuda creu fermament en la importància de fer participar a totes les persones que interactuen amb el servei per tal de sentir-lo com a seu.

Tot i que Cultura Menuda sigui una iniciativa empresarial, és important entendre que el servei que ofereix té una intencionalitat que va més enllà que la de la seva existència. El projecte creu en el valor de la cultura i l'educació formal com a eines per a l'aprenentatge i, per tant, l'objectiu és aconseguir que els infants s'enduguin a casa una experiència a mida que els faci sentir que el museu ha pensat en ells.

A banda del procés de creació de l'activitat educativa, el servei de Cultura Menuda també integra l'activitat dins l'equipament. Així doncs, el propi equip humà és qui s'encarrega de dissenyar el projecte educatiu i també d'implementar-lo en el dia a dia de les visites al museu.

L'activitat del projecte passa per aconseguir adaptar allò en què se centra el museu en activitats, tallers i dinàmiques pensades per diferents edats dels nens i nenes que vulguin gaudir de l'experiència mentre els pares i/o mares poden gaudir de la visita.

A més, el servei no és quelcom rígid que passi per definir-se en un moment i després es reproduïx de manera constant, sinó que està en constant evolució. El fet de poder veure quines dinàmiques funcionen i quines no, fan que es pugui anar creant material divers sobre el qual treballar i poder-lo adaptar als grups d'infants que venen a gaudir del servei.

També s'ha de considerar el fet que les exposicions puguin anar-se renovant, i d'aquesta manera, el procés de Cultura Menuda a l'hora de dissenyar les activitats sigui un procés circular que està en constant renovació i que aprèn i es nodreix de les experiències passades. Per tant, el personal també s'encarrega de realitzar una avaluació constant de les activitats que funcionen i les que no, i també per a veure com s'adapten a les diferents franges d'edat i al número de participants.

L'activitat de Cultura Menuda està pensada per infants d'entre 5 i 12 anys, encara que no són unes restriccions exclusives i es poden fer excepcions, entenent que quan es dissenya l'activitat s'adequa a aquestes edats però que hi poden haver participants que puguin gaudir de l'experiència encara que potser no puguin obtenir la totalitat de l'aprenentatge,

ja sigui perquè són massa petits o petites o el contingut educatiu és més baix del que ja tenen adquirit. Això pot suposar un problema, però el servei compta també amb recursos que permeten l'autodescobriment i aprenentatge.

Les activitats estan pensades per grups que poden oscil·lar entre els 2 i els 10 participants, encara que el fet que hi hagi dues persones dinamitzant l'espai permet poder generar grups diversos si les edats dels infants permeten d'agrupar-se i enriquir l'experiència gràcies a poder cooperar amb altres nens i nenes de la seva edat.

Cultura Menuda, com a servei addicional, també s'encarrega de gestionar un possible casal d'estiu per a infants, o diverses activitats especials per a infants i joves fora de l'horari regular de visites, que permetin una major participació dels infants i que puguin gaudir de l'equipament del museu i explorar la visita, com per exemple en forma de visites infantils que permetin crear un itinerari únic pels més petits i petites i que aconseguixi, de nou, crear un vincle entre cultura i educació.

El projecte també té la voluntat de millorar el servei educatiu, per la qual cosa en el seu servei també ofereix suport a la part de l'equip del museu que gestiona les visites amb els centres educatius per tal de fer-les més atractives i generar un espai més dinàmic i alternatiu a la formalitat a què estan acostumats i acostumades

ii. Preu

Cultura Menuda és una associació sense ànim de lucre, de manera que el preu pel seu servei s'ajustarà als costos de fer cada activitat, als costos de manteniment d'estructura i al necessari marge que permeti l'evolució i creixement del projecte. El preu haurà de ser pagat pels equipaments on quedi acollida la iniciativa o per institucions que vetllin pel bon funcionament dels serveis.

D'una banda, el preu haurà de cobrir les despeses de personal. L'equip humà de Cultura Menuda és un equip reduït però que realitza diverses tasques que cal que siguin valorades i compensades a nivell econòmic. L'activitat central és la dinamització del servei educatiu en si, però també cal retribuir la fase prèvia de creació i disseny del projecte, així com la planificació de la seva avaluació. En aquestes despeses també s'hi inclouen les dietes i desplaçaments necessàries per a la realització de visites i reunions amb el personal dels diversos equipaments o possibles institucions col·laboradores.

D'altra banda, també s'han de veure cobertes les despeses de material. La part més gran anirà destinada als recursos materials que s'utilitzaran per les activitats, que poden anar

des de material fungible per als infants, però també llibres, joguines o jocs que s'usin pel correcte desenvolupament dels tallers. Tot i així, també hi ha una part important de material d'ofimàtica necessari per a la creació del projecte.

A més, també cal incloure la possible reforma o el moblam necessari per adequar l'espai del museu que aculli Cultura Menuda. En alguns edificis és possible que no sigui necessari, però en d'altres caldrà intervenir per tal de destinar part de l'equipament a Cultura Menuda i generar un ambient còmode pels infants.

Per últim, també cal tenir en compte les despeses de promoció. Tot i que la campanya de comunicació no requereix de grans recursos pel servei que representa, sí que és necessari crear una imatge corporativa i guanyar visibilitat en el seu entorn.

En canvi, pels i les visitants del museu, el servei de Cultura Menuda és un servei que pretén ser gratuït. És crucial per a la missió de Cultura Menuda entendre la seva activitat com a un valor afegit de l'equipament que suma al propi fi últim del museu. Així doncs, la iniciativa pretén adaptar el contingut del museu a un nivell infantil i no considera que això hagi de ser un sobrecost pel públic, sinó que justament pretén ser-hi una facilitat. Tot i així, en el cas que l'equipament desitgi cobrar entrada pel servei, es buscarà una fórmula que permeti que el preu es reinverteixi en serveis educatius per tal de continuar en línia amb la filosofia de la cooperativa.

Com s'ha comentat en l'apartat de producte, però, Cultura Menuda pot també encarregar-se de serveis complementaris a la pròpia activitat com un casal d'estiu o activitats programades que tinguin una intencionalitat més gran que el de generar un espai alternatiu per infants. En aquests casos, sí que es cobraria un preu a les famílies que ho demanessin, per significar un servei més exclusiu que no el servei regular del projecte.

iii. Promoció

Per tal d'arribar als equipaments i institucions, Cultura Menuda s'ha de plantejar una estratègia comunicativa que sigui forta però que alhora pugui integrar-se fàcilment amb la línia comunicativa dels diferents llocs on s'estableixi. És important que tingui un estil infantil però que alhora comuniqui que és un servei educatiu de qualitat, de manera que el to ha de ser planer però no per això infantil.

Els canals de comunicació que es proposen són, bàsicament, plataformes a la xarxa que serveixin per a donar visibilitat al servei que s'ofereix. És important que Cultura Menuda

tingui uns canals accessibles però complets, ja que van dirigit a tres tipus de públic: institucions, famílies i infants.

Un dels primers recursos comunicatius per a publicitar Cultura Menuda és crear el seu lloc web. És important que la pàgina tingui tota la informació necessària per a conèixer el servei i també la filosofia de la cooperativa.

A banda del lloc web, Cultura Menuda també ha de disposar de perfils en xarxes socials, concretament Facebook, Twitter i Instagram. És important la visibilitat a xarxes socials ja que són canals cada vegada més utilitzats i que permeten un apropament entre servei i usuari que enriqueix l'experiència i genera més confiança en el negoci.

Tot i així, també és important que els equipaments culturals que acullin Cultura Menuda dissenyin una estratègia comunicativa conjunta per tal de donar més visibilitat a les activitats que es realitzin. D'aquesta manera, a banda de poder enllaçar en la seva pàgina web tots els serveis de Cultura Menuda, així com també de publicar contingut dels seus perfils a les xarxes socials, és important que d'alguna manera es doni visibilitat al servei.

Així, també es pot fer comunicació a través de mitjans tradicionals, com ara la creació de flyers informatius i cartells que es puguin situar als mostradors de l'equipament o a institucions públiques dels àmbits educatiu i cultural. De la mateixa manera, també pot haver-hi presència a premsa, incentivant el consum de pràctiques culturals i situant Cultura Menuda com a una alternativa familiar amb un rerefons d'adaptació per a tots els públics.

iv. Distribució

Cultura Menuda proveeix un servei de manera directa als equipaments culturals que pretenen acollir la iniciativa, de manera que no hi ha intermediaris que realitzin aquesta tasca. Per aquest motiu, és crucial planificar com ha de ser la relació amb els museus que acabin integrant el servei en la seva activitat del dia a dia.

El primer contacte amb els equipaments ha de ser via telemàtica, a través del correu, per tal d'explicar la proposta i poder aconseguir el contacte de les persones responsables de gestionar els serveis complementaris al museu. És important mantenir una actitud propera i destacar les fortaleses del producte, així com també tot allò que pot aportar com a valor afegit a l'equipament. Per a fer-ho, el primer pas seria el de concertar una data per a una reunió, on poder tenir la llibertat d'explicar el projecte.

En aquesta reunió cal explicar el projecte de Cultura Menuda, fent especial èmfasi en la seva missió, visió i valors. Cal aclarir amb l'equipament que Cultura Menuda és una inversió en educació i prestigi i que no és un servei que proveeixi rendibilitat econòmica però que, alhora, està enfocat a aconseguir arribar a un públic que actualment no pot accedir al museu perquè no tenen un espai on els infants puguin estar-se mentre els adults gaudeixin de l'experiència cultural.

De la mateixa manera, en aquesta reunió també és important parlar de com Cultura Menuda és un projecte participatiu i que el personal del museu cal que s'hi involucrin perquè són les persones que millor coneixen allò que es vol treballar. En aquest primer contacte és important que es noti una corresponsabilitat cara a aconseguir que el projecte funcioni.

També s'han de presentar diferents activitats i tallers que podrien realitzar-se i que encaixin amb els objectes d'interès del museu. Així, l'equipament té tota la informació per a poder prendre una decisió sobre si s'acull o no Cultura Menuda i comprometre's a col·laborar en el disseny del projecte educatiu.

Un cop el museu ja ha acceptat l'acolliment de la proposta, cal traçar un pla d'acció conjunt. Així, una o més persones de l'equipament cal que es comprometin a formar part del desenvolupament de l'estratègia de Cultura Menuda i nomenar les persones que s'encarregaran d'aquesta tasca. És aquí on cal matisar conjuntament les parts més importants del projecte i deixar clar com en serà l'evolució.

A nivell legal, cal establir com serà la part contractual entre les dues entitats. Aquí és on cal delimitar quin és el preu del servei, així com també de quin tipus de contracte s'establirà entre el museu i Cultura Menuda. Cal definir molt bé qui s'encarregarà de quines despeses per tal d'evitar conflictes d'interessos en el futur; així com també parlar de qui assumirà les inversions en recursos necessaris quan el projecte vagi creixent.

Una altra estratègia que s'haurà de crear en comú és l'estratègia de comunicació. Encara que Cultura Menuda sigui una entitat diferent al museu, és important col·laborar per tal de donar visibilitat al projecte també des dels canals de l'equipament, per tal de semblar dos projectes integrats amb uns objectius comuns.

Una de les parts més importants, però, serà la de dissenyar el servei en si. Encara que la part de creació del projecte educatiu amb tallers i activitats correspondrà a l'equip de Cultura Menuda, el personal del museu que s'encarregui de supervisar l'activitat de la

cooperativa hi té molt a dir, ja que seran la cara visible del museu al públic infantil. Això fa que sigui molt necessària una comunicació fluïda i constant entre els dos equips per anar consensuant el contingut del servei i les diferents eines educatives per a un bon aprenentatge.

De la mateixa manera també és necessari crear en comú estratègies d'avaluació per tal de poder anar reconvertint el projecte per tal que compleixi amb els objectius plantejats. L'avaluació no ha de ser una eina aïllada i destinada per al final d'una etapa, sinó que cal crear eines d'avaluació constants que permetin a Cultura Menuda anar adaptant-se a les diferents complicacions que pugui trobar-se i al mateix temps reforçar aquelles activitats que funcionin millor.

Per tots aquests motius, es considera necessari el fet de realitzar reunions bisetmanals durant els mesos previs a l'inici de l'activitat de Cultura Menuda per tal de poder anar perfilant els detalls que permetin una bona execució de l'activitat.

c. Canals de comunicació

Tal i com s'ha descrit en l'apartat de promoció, és molt important definir una bona estratègia pels canals de comunicació que es faran servir des de Cultura Menuda, ja que és la manera de fer conèixer el servei a més entitats i persones.

En primer lloc, cal crear la **pàgina web** sota el domini www.culturamenuda.cat i principalment, descriure en què consisteix el servei que s'ofereix. A banda d'això, però, també és molt important reflectir la importància que la iniciativa dona a aconseguir crear espais d'educació no formal per infants més enllà del lucre, ja que no és un dels objectius que es persegueixen. D'aquesta manera, la missió, visió i valors de Cultura Menuda han de presidir el lloc web i ser el punt fort que permeti atraure a possibles clients o còmplices estratègics, com ara institucions o patrocinadors, més enllà dels propis equipaments o el públic general.

Hi haurà diferents apartats: qui som, què fem, equipaments culturals, recursos educatius i l'agenda d'activitats, a banda d'un espai per a poder contactar-hi. La pàgina serà molt visual i amb molta interactivitat, especialment la part de recursos educatius que tindrà la voluntat de permetre als infants aprendre des de casa.

Una altra eina comunicativa clau seran les xarxes socials. En concret, es crearan perfils a tres xarxes: Facebook, Twitter i Instagram; i cadascuna complirà un objectiu concret i adaptarà el seu contingut a diferents tipus de públic.

El perfil de **Facebook**, tot i ser una xarxa en desús, és important per tal de poder fer reculls de fotografies i publicació d'esdeveniments. És una xarxa destinada al públic general adult i que pot servir per crear un canal de comunicació de manera propera, resoldre dubtes i potenciar que els i les usuàries facin arribar material que es pengi. D'aquesta manera, tindrà un to comunicacional proper i col·loquial, cercant sempre la interacció amb els seguidors i seguidores. A més, el perfil també es podrà usar per a compartir enllaços del propi web o dels diferents equipaments, així com també iniciatives culturals i educatives que tinguin nus valors similars als de Cultura Menuda.

El perfil de **Twitter** té una vessant institucional que serveix per a promocionar-se cara a equipaments culturals i institucions administratives que col·laboren amb el projecte. De la mateixa manera, aquesta xarxa també serveix per a poder crear una bona relació amb d'altres iniciatives complementàries a Cultura Menuda i poder generar, de manera orgànica, sinèrgies entre companyes del sector.

Amb l'ús de l'eina de retuit, és molt fàcil arribar a un públic ampli i aparèixer als perfils dels equipaments que acullen el servei de Cultura Menuda, institucions culturals i educatives que creuen en projectes com el que ocupa aquest treball o delegacions de les administracions públiques que vetllen per a la cura de projectes enfocats a dinamitzar iniciatives com aquesta.

D'altra banda, Instagram té una vessant molt més de contacte amb el públic general i que té l'objectiu de crear *engagement* amb els i les visitants dels museus, principalment. Així doncs, Instagram té l'objectiu de mostrar la part més humana de l'activitat de Cultura Menuda. Aquesta eina permet penjar fotografies dels tallers i activitats per tal que quedin recollides les diferents dinàmiques realitzades del dia a dia.

A més, Instagram també es pot fer servir per a la creació de campanyes per apropar el públic, fent que tant famílies com infants puguin participar-hi. A banda de les fotografies i vídeos que es poden penjar, Instagram té també l'eina de les *stories* que tenen diverses funcionalitats com ara el fet de crear enquestes i qüestionaris que permeten la participació activa dels seguidors i seguidores.

En resum, l'eina de la pàgina web té un objectiu informatiu per possibles usuaris i usuàries i, alhora, és l'eina de contacte directe amb els infants a través de la creació de recursos interactius que els permetin conèixer Cultura Menuda fent ús de les activitats que s'hi publiquen i aprenent des de casa. D'altra banda, els perfils a les xarxes socials busquen el

contacte amb el públic general o les institucions, creant un apropament que busca un missatge bidireccional des de la publicació de contingut.

A banda dels mitjans digitals, també és important recórrer a la comunicació tradicional. D'una banda, és important crear flyers informatius per a situar als equipaments culturals on s'expliquin les activitats que es realitzen des de Cultura Menuda per tal que es puguin endur a casa allò que es fa i permetre descobrir la iniciativa a fons. De la mateixa manera, també es poden usar cartells que facin referència al servei i que mostrin imatges d'activitats passades per mostrar allò que Cultura Menuda persegueix.

Per últim, tot i que no sigui prioritari, també es busca ser present a les pàgines i perfils de xarxes dels propis equipaments, formant així part del que ofereixen i demostrant la confiança dels museus en el projecte. A més, també s'espera utilitzar els canals del museu per tal de tenir presència en premsa portant a conèixer un servei educatiu de confiança basat en l'educació no formal que busca democratitzar la cultura apropant-la als infants.

En qualsevol dels casos, però, és important mantenir una línia comunicativa constant en els diferents canals per tal d'aconseguir crear una identitat que es pugui reconèixer i reforçar la marca de Cultura Menuda. Tot i així, quan el servei s'integri als diferents equipaments, serà important crear una estratègia de comunicació conjunta i intentar no solapar-se o discrepar en el contingut publicat, mostrant sempre una bona cooperació i anant cap a una mateixa direcció.

7. ASPECTES LEGALS

Abans d'iniciar la seva activitat, Cultura Menuda ha de constituir-se com a entitat jurídica. Per a fer-ho, s'ha escollit la forma de **cooperativa**. Una cooperativa és una persona jurídica formada per un conjunt de persones sòcies voluntàries que es reuneixen per a satisfer unes necessitats.

A més, les cooperatives permeten també adherir-se a la condició de ser d'iniciativa social i sense ànim de lucre, i ambdues apliquen al cas de Cultura Menuda. D'una banda, pel fet de tenir la voluntat de satisfer una necessitat poc o gens atesa pel mercat públic i privat i, d'altra, per no perseguir una retribució econòmica per les seves sòcies derivat dels beneficis de l'entitat.

Des de la iniciativa presentada s'ha decidit aquesta forma empresarial pel fet d'anar molt d'acord amb els valors descrits, especialment pel fet que permet una gestió democràtica i horitzontal de les persones que la formen, independentment del treball o capital aportat. A més, les cooperatives es regeixen per fomentar la cooperació i el treball en equip, perseguir la igualtat i equitat, la transparència i el compromís social. La voluntat de Cultura Menuda és treballar en base aquests valors i, per tant, formar part de la xarxa de cooperatives encaixa amb la filosofia del projecte.

Un dels valors que més encaixa amb el fet d'esdevenir cooperativa és l'aprenentatge continu. Des de Cultura Menuda un dels objectius sempre ha estat l'educació dels infants, i així ho mostra amb la seva activitat. Així doncs, la possibilitat de poder permetre la formació i coaprenentatge entre els seus voluntaris i voluntàries, fa que sigui una opció molt atractiva.

A més, ser una cooperativa també té d'altres avantatges. D'una banda, permet la seva formació de manera molt senzilla i sense haver de fer una aportació de capital gaire elevada ni tampoc necessita crear una estructura molt rígida del seu personal. D'altra banda, també compta amb incentius fiscals, com per exemple una reducció de l'impost de societats de deu punts percentuals (del 30% al 20%).

Les sòcies de la cooperativa han de ser un mínim de tres i no n'hi ha un màxim, però és important remarcar que aquestes poden ser-ho sense cap tipus de discriminació. A més, s'ofereix la possibilitat de ser sòcia de tres maneres diferents: treballadora, col·laboradora o temporal. La diferència rau en si es realitza una tasca laboral, si únicament aporta capital o si la vinculació amb l'entitat no supera els 5 anys.

Per tal de fundar-se com a cooperativa, cal realitzar diferents passos que seran descrits a continuació:

- 1. Sol·licitar el nom de la cooperativa.** En primer lloc, és important fer la sol·licitud telemàtica del nom de la cooperativa per tal que el Registre Central de Cooperatives de Catalunya garanteixi que no hi ha una altra societat amb el mateix nom. En aquest cas, el nom serà Cultura Menuda, SCCL. Per a realitzar aquest tràmit cal aportar les dades d'una de les sòcies fundadores i s'obté la Certificació de denominació social. S'ha d'obtenir amb un màxim d'anterioritat de quatre mesos abans de l'escriptura (pas 5).
- 2. Redacció dels estatuts.** Aquest document és el que regula les normes de funcionament de la cooperativa. Com a mínim, han d'incloure la denominació de la societat, el domicili i objecte social, l'àmbit territorial, els tipus de socis, les normes de disciplina, el capital social mínim, la regulació del reemborsament de les aportacions, la metodologia de convocatòria de les assemblees i tot allò referent als òrgans socials supletoris (Article 16 de la Llei 12/2015, del 9 de juliol, de cooperatives). En el cas de Cultura Menuda, també cal especificar que és una cooperativa d'iniciativa social i sense ànim de lucre (Article 144 de la Llei 12/2015, del 9 de juliol, de cooperatives. Els estatuts han de ser aprovats per l'assemblea constituent de les sòcies fundadores.
- 3. Celebració de l'assemblea constituent.** És el moment en què s'aprova la constitució de la cooperativa, els estatuts i s'atorguen els poders de les sòcies fundadores. L'acta d'aquesta assemblea haurà de ser avalada per un notari, que pot ser-hi o no en el moment de la celebració. L'acta ha de ser signada per totes les sòcies fundadores, amb nom i cognoms, i número d'identificació (DNI, passaport, NIF...) i seran les que puguin representar la cooperativa a l'hora de realitzar gestions administratives.
- 4. Aportació de capital social.** S'ha de fer una aportació mínima de 3.000€ que pot ser monetària o patrimonial. Per a formalitzar-ho, cal obrir un compte bancari o llibreta amb el nom de la cooperativa seguit d'"en constitució".
- 5. Escriptura pública de constitució.** Cal aportar tota la documentació prèviament mencionada per tal d'oficialitzar l'escriptura de Cultura Menuda, SCCL i formalitzar-ho amb aprovació notarial.

6. **Sol·licitud del CIF provisional.** Aquest pas es realitza a través de l'Agència Tributària i cal aportar una còpia o l'original de l'escriptura, el Model 036 imprès i una còpia del DNI del o la representant legal.
7. **Autoliquidació de l'impost de transmissions patrimonials i actes jurídics documentats.** Cal presentar el Model 600 encara que les cooperatives estiguin exemptes de pagar-lo en el moment de l'escriptura.
8. **Inscripció al Registre de Cooperatives.** Cal presentar la sol·licitud d'inscripció juntament amb una còpia de l'escriptura pública. El tràmit té un cost de 66€ i en menys de tres mesos s'ha de rebre la resolució favorable. Aquesta sol·licitud s'ha de fer com a màxim sis mesos després de la escriptura notarial (pas 5).
9. **Sol·licitud del CIF definitiu.** Cal repetir el pas 6 amb el número d'inscripció registral i de nou amb el Model 036. Cal fer-ho en un màxim de 30 dies després de l'aprovació d'inscripció al Registre (pas 8).
10. **Documentació social.** S'han de presentar els següents document al Registre de Cooperatives: Llibre de registre de persones sòcies i les seves aportacions socials, Llibre d'actes de l'assemblea general, llibre d'actes del consell rector, Llibre d'inventaris i balanços i el Llibre diari. El cost d'aquest tràmit dependrà del volums dels llibres.

En el moment en que aquests deu passos estan realitzats, la cooperativa ja consta com a entitat i ja ha de complir amb les obligacions tributàries i societàries (pagament d'impostos, presentació d'estats comptables...). Tot i així, Cultura Menuda, SCCL encara no pot iniciar la seva activitat.

Per a fer-ho, hi ha també una sèrie de tràmits que cal realitzar. Primer, informar a l'Agència Tributària de la decisió a través de la declaració censal i que permetrà donar-se d'alta i començar a haver de tributar a l'Impost d'Activitats Econòmiques. A més, paral·lelament l'entitat s'haurà de donar d'alta a la Seguretat Social per tal de poder tenir una relació contractual amb els treballadors i treballadores sòcies. En el cas de Cultura Menuda, no caldrà realitzar cap altre tràmit ja que no es disposa d'una seu física des d'on es realitzi l'activitat, sinó que s'ofereix un servei en diversos equipaments aliens a la propietat de la cooperativa.

Per tal de respondre a les necessitats de Cultura Menuda, a continuació es fan uns apunts sobre els seus Estatuts:

- Com que Cultura Menuda no té una seu pròpia, es designarà l'**adreça particular** d'una de les sòcies fundadores.
- L'objecte social serà el de *realitzar activitats educatives en contextos culturals* i altres activitats que s'hi assimilïn.
- La durada de l'activitat serà indefinida i l'àmbit territorial, Catalunya.
- Les assemblees generals quedaran constituïdes amb una majoria absoluta i el vot podrà ser delegat.
- L'aportació per a convertir-se en soci o sòcia de la cooperativa serà de 50€.
- Un 20% del resultat serà destinat al fons de reserva i un 10% al fons d'educació i promoció de la cooperativa.

En el moment fundacional només es comptarà amb les tres sòcies fundadores i membres de la Junta Directiva -Presidència, Secretaria i Tresoreria-, encara que s'espera que els equipaments que s'hi vinculin es converteixin també amb sòcies aportadores de la cooperativa.

8. RECURSOS HUMANS

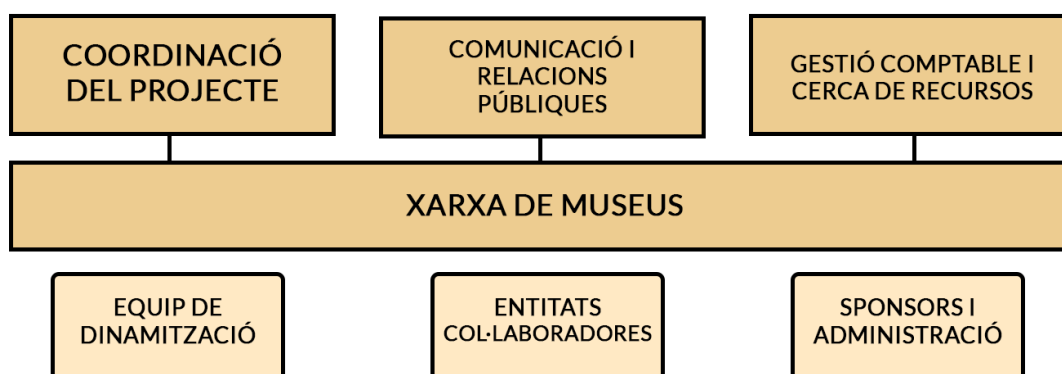
En el moment de la fundació de Cultura Menuda només hi treballaran les tres sòcies fundadores que seran alhora Presidència, Secretaria i Tresoreria de la cooperativa. Tot i així, les tres treballaran també per a realitzar l'activitat de l'entitat i desenvoluparan les funcions següents funcions.

- **COORDINACIÓ DEL PROJECTE:** és la persona encarregada de supervisar el projecte i crear el disseny d'activitats, així com també qui coordina els recursos humans i vetlla per una bona coordinació dels membres de l'equip. És qui ha ideat el projecte i té clara la seva missió, visió, valors i objectius, per la qual cosa actua com a líder.
- **COMUNICACIÓ I RELACIONS PÚBLIQUES:** coordina les xarxes socials i webs del projecte i és la cara visible cara les institucions vinculades a Cultura Menuda i qui s'encarrega també de buscar nous possibles col·laboradors.
- **GESTIÓ COMPTABLE I CERCA DE RECURSOS:** s'encarrega de la part administrativa, portant els comptes de la cooperativa i tenint en ment el pressupost de l'entitat. A més, és qui busca els recursos per tal de poder autofinançar-se, fent cerca de subvencions que poder sol·licitar i patrocinadors que poden tenir interès en un projecte com el plantejat.

No existeix cap mena de jerarquia entre les tres figures ja que Cultura Menuda es construeix gràcies a una base democràtica i que creu fermament en el fet de tenir un compromís amb el projecte per a poder-se involucrar en la presa de decisions. Així, l'òrgan de decisió és l'**Assemblea General**, que es constitueix a partir de les tres sòcies fundadores i personal de la cooperativa.

A banda, Cultura Menuda compta amb un òrgan consultiu format per les persones dels equipaments culturals, anomenat **Xarxa de museus**. Aquest està format per les persones dels museus que passen a dissenyar junt amb els i les membres de la cooperativa el projecte educatiu i, per tant, tot i no tenir pes directe en les decisions, sí que formen part de l'organigrama de l'entitat i en són un agent clau.

ORGANIGRAMA DE CULTURA MENUDA



Font: elaboració pròpia

Els tres perfils que es busquen per tal d'iniciar l'activitat són força heterogenis però a continuació es detallaran les titulacions i/o habilitats i aptituds concretes per cadascun d'ells.

Com a **coordinadora del projecte** exerciré jo mateixa, Georgina Mínguez. Graduada en International Business Economics i cursant un Màster en Gestió Cultural, té les qualitats estratègiques per tal de liderar el projecte. De la mateixa manera, la seva experiència en el món de l'educació en el lleure sent monitora i directora d'esplai, permeten que tingui una sensibilitat cap als infants i, alhora, sigui capaç de liderar un equip. Les seves aptituds són assertivitat, organització, bona comunicació i iniciativa, entre d'altres.

Pel perfil de **comunicació i relacions públiques**, es buscarà una persona que tingui traça amb les xarxes socials, així com també que tingui coneixement de disseny, ja sigui per titulació homologada o per experiència personal. A banda, també es valorarà positivament haver participat en altres projectes similars o en entorns on es busca col·laboradors, o haver-se involucrat en contextos cara als equipaments culturals per tal de tenir experiència. Les seves aptituds són creativitat, dots de negociació, enginyosa i original.

Per últim, el perfil de **gestió comptable i cerca de recursos** és un perfil molt més tècnic. Es busca algú amb estudis en l'àmbit de les ciències empresarials i econòmiques o de l'àmbit legal, que estigui familiaritzat amb les obligacions comptables, la gestió de pressupostos i la redacció de subvencions. De la mateixa manera, també s'espera que sigui una persona carismàtica i que sàpiga assenyalar les oportunitats de col·laborar amb un projecte com Cultura Menuda. Les seves aptituds són ser una persona metòdica, precisa, matemàtica i que tingui sempre les coses sota control.

En tots els casos, es valorarà molt positivament el fet de tenir experiència en algun àmbit de l'educació, especialment l'educació no formal. A més, tot i que els perfils específics siguin molt necessaris per tal d'iniciar el projecte, s'espera després també que els tres perfils s'adaptin a diferents necessitats que puguin sorgir per tal de tirar endavant el projecte. El fet que sigui una cooperativa sense ànim de lucre fa que en el moment en què hom es converteix en soci, es compromet a treballar per a complir amb els objectius i, per això, es busquen persones amb un compromís elevat i que entenguin la importància del projecte, més enllà del propi benefici.

Pel bon desenvolupament de les tasques, es realitzaran diverses jornades laborals que variaran depenent de la fase del projecte en què es trobi Cultura Menuda. En la primera fase, el paper de la coordinació del projecte té molta importància ja que és qui inicia la cerca de l'equip i s'encarrega de tota la part legal de fundació de la cooperativa. És per això que el nombre d'hores detallat a la taula és substancialment major que el de les seves companyes, que tenen feines molt específiques en aquest període.

En la segona fase, les hores incrementen les hores dels tres perfils ja que és el moment de donar forma a tota la feina prèvia. Per aquest motiu, les tasques de la persona coordinadora són moltes més (múltiples reunions amb l'equipament, disseny del projecte educatiu definitiu o acomodació de l'esplai) i també les de la resta de personal. D'una banda, la creació de l'estratègia comunicativa és un repte per la persona de comunicació, ja que cal dissenyar una identitat visual en línia amb la de l'equipament, així com també la creació i actualització dels diferents perfils a xarxes socials i la pàgina web. Pel que fa a la gestió comptable, en aquest període s'ha d'assegurar la supervivència de l'entitat a través del contacte amb patrocinadors i l'obtenció de subvencions, assegurant sempre anar sobre pressupost i controlant les diferents despeses derivades de l'activitat del dia a dia.

En l'última fase, les hores setmanals de cada perfil professional disminueixen, ja que és important derivar hores a la tasca educativa. D'aquesta manera, apareix un nou concepte dins els recursos humans anomenat Equip educatiu que és qui s'encarrega d'assumir la funció de dinamització de l'espai de Cultura Menuda. En el futur, s'espera poder contractar personal que realitzi aquesta funció de manera específica per tal d'assegurar que els tres membres estratègics poden encarregar-se de la continuïtat del projecte però, de moment, serien elles mateixes qui assumirien aquesta funció.

En les taules següent es poden trobar les hores setmanals aproximades de feina per cadascun dels perfils durant el primer any d'activitat de Cultura Menuda.

TAULA D'HORES TREBALLADES I SOUS

Primera fase: fundació, formació de l'equip i anàlisi del context (3 mesos)		
Posició	Hores treballades	Sou mensual
Coordinació del projecte	20 hores/setmana	554,05 €
Comunicació i relacions públiques	10 hores/setmana	277,03 €
Gestió comptable i cerca de recursos	10 hores/setmana	277,03 €
TOTAL	40 hores/setmana	1.108,11 €
Segona fase: contacte amb equipaments culturals i decisió d'establiment (6 mesos)		
Posició	Hores treballades	Sou mensual
Coordinació del projecte	30 hores/setmana	831,08 €
Comunicació i relacions públiques	15 hores/setmana	415,54 €
Gestió comptable i cerca de recursos	12 hores/setmana	332,43 €
TOTAL	57 hores/setmana	1.579,05 €
Tercera fase: implementació del projecte (4 mesos)		
Posició	Hores treballades	Sou mensual
Coordinació del projecte	25 hores/setmana	692,56 €
Comunicació i relacions públiques	15 hores/setmana	415,54 €
Gestió comptable i cerca de recursos	15 hores/setmana	415,54 €
Equip educatiu (a realitzar entre els tres membres de l'equip)	50 hores/setmana	1.385,13 €
TOTAL	105 hores/setmana	2.908,77€

Font: elaboració pròpia

Aquesta estructura de recursos humans es contempla pel primer any d'activitat, en què no es pretén tenir persones contractades. D'aquesta manera, les úniques sòcies serien les fundadores, mentre que, en un futur, es podria comptar amb altres socis i sòcies com ara, per exemple, els propis equipaments culturals, persones individuals que vulguin vincular-s'hi, famílies assídues a les activitats, entitats...

De la mateixa manera, des de Cultura Menuda també s'espera arribar a tenir persones contractades per a la dinamització de l'espai en els diferents equipaments culturals, de manera que l'organigrama pot variar en funció de la involucració dels diferents educadors i educadores encara que, de primeres, no s'espera que es converteixin en socis directes sinó només en col·laboradores pel treball realitzat.

Els treballadors i treballadores estaran contractades laboralment⁵. D'inici, però, s'estima que les tres integrants de Cultura Menuda cobrin el salari mínim interprofessional⁶ que actualment és de 950€/mes i, per tant, el sou variarà segons el volum de feina del mes concret⁷.

Pel que fa a les possibles noves contractacions quan la cooperativa ja tingui una activitat estable i pugui incorporar dinamitzadores per l'espai d'acollida, també seran laborals encara que a temps parcial, possiblement havent de recórrer al salari mínim interprofessional de treballadores que dediquin menys de 120 dies anuals a prestar serveis a l'empresa i, per tant, sumant un 44,99€/jornada legal treballada.

⁵ Els costos derivats de la Seguretat Social es veuen desglossats directament en l'apartat de l'estratègia de finançament i aquí no es veuen incorporats.

⁶ Sous extrets del [web oficial de la Generalitat de Catalunya](#).

⁷ Veure Annex 2 pel el procediment detallat del desglossaments dels sous.

9. ESTRATÈGIA D'ACTORS I DE PÚBLICS

Cultura Menuda no seria possible sense una galàxia d'actors, entitats i individus que la complementin i permetin que la seva activitat es dugui a terme en les millors condicions. De la mateixa manera, també és important descriure el tipus de públic a qui el servei va destinat i entendre les seves particularitats per tal de crear una estratègia que hi vagi acord.

a. Actors col·laboradors

D'una banda és important parlar de quins seran els agents que es coordinaran amb Cultura Menuda per tal d'aconseguir executar un servei de qualitat. És important destacar que el projecte no és viable sense la seva col·laboració i que, tot i no formar part de l'equip de recursos humans de la cooperativa, la seva veu i perspectiva són molt importants per tal de crear un projecte col·laboratiu i participatiu.

- **Museus**

Els museus són els actors més importants per tal de donar forma al projecte plantejat. D'una banda, són els aliats i aliades que col·laboren amb l'equip de Cultura Menuda des de l'inici del disseny del projecte educatiu, de manera que hi tenen una repercussió directa.

D'una banda, els equipaments són actors amb afectació directe des de l'àmbit estratègic, ja que són qui planteja junt amb els recursos humans propis de l'entitat, el pla que cal seguir per tal d'aplicar el servei d'acollida. Així doncs, les seves idees i les decisions que es prenen es fan de manera conjunta i es posen sobre la taula com si es tractessin de membres del propi equip. És molt important tenir en compte la seva visió per tal de poder fer-la lligar amb els valors i objectius del museu, tant a nivell conceptual com a nivell pràctic.

La conversa amb el personal del museu ha de ser constant i molt fluïda. És important que es generi un clima de confiança bidireccional que posi en valor la feina feta per les dues parts. Cultura Menuda ha de tenir sempre un marge d'adaptació a cadascun dels equipaments per respondre a les seves particularitats.

La compenetració amb els museus ha de ser total. D'una banda, a nivell de manera de treballar, per tal d'aconseguir confeccionar un projecte comú. És molt important que es cregui en un procés col·laboratiu i que es pretengui construir des de la horitzontalitat entre les dues parts interessades. De la mateixa manera, també és important que hi hagi sempre diàleg i bona comunicació i un repartiment de tasques consensuat per ambdues vessant.

A més, també cal que hi hagi també col·laboració en l'àmbit comunicatiu, per tal de crear una estratègia comuna i fer ressò de Cultura Menuda des del propi equipament, anant en la mateixa línia i amb una estratègia que sigui beneficiosa per ambdós.

Per últim, també és important mencionar que la relació entre els museus i la cooperativa és també financera. Els equipaments són una de les principals fonts d'ingressos de Cultura Menuda, en tant que són qui contracten el servei i generen estabilitat per a l'entitat.

- **Administració pública**

Les institucions públiques que col·laboren amb Cultura Menuda tenen un paper clau pel seu correcte desenvolupament, especialment l'Ajuntament de Barcelona-Institut de Cultura de Barcelona (ICUB) que és qui hi tenen un impacte directe en ser la delegació de més renom que hi pot col·laborar.

D'una banda, l'administració té el paper de reconèixer entitats com la d'aquest projecte i donar-los visibilitat en els àmbits d'educació i cultura per tal de mostrar a la ciutat que existeix un teixit social invisibilitzat que creu en iniciatives no formals per tal de generar un procés d'aprenentatge alternatiu. És important que es doni suport des de l'àmbit públic a la descentralització de l'educació i incentivar el portar-ho a espais més polivalents com podrien ser els museus o d'altres equipaments culturals.

Així doncs, s'espera una relació molt fluïda en l'àmbit de la comunicació, en tant que es faci ressò de la iniciativa a través de notes de premsa, publicacions al lloc web o a les xarxes socials. Poder promocionar Cultura Menuda a través de l'àmbit públic fa que hi hagi una confiança cara al públic general.

A banda, l'administració també té un paper molt important a l'hora de dotar de recursos la cooperativa. D'una banda, des de l'àmbit de la formació, des de les institucions s'ofereixen diferents cursos formatius, xerrades, debats i seminaris que poden ser útils per tal d'agafar idees i de conèixer particularitats del sector cultural. D'altra banda, amb la convocatòria de subvencions dedicades a iniciatives de la cultura i l'educació, l'administració també col·labora d'una part financera, ajudant a Cultura Menuda a sustentar-se econòmicament amb l'atorgació d'alguna d'aquestes subvencions.

- **Entitats de l'àmbit del lleure**

Tot i que les entitats de lleure no són col·laboradores directes del dia a dia de Cultura Menuda, és important mencionar-les en tant que conjunt d'entitats que vetllen per un

objectiu alineat amb el del projecte. D'aquesta manera, és important tenir-les en compte a l'hora de pensar en propostes d'educació no formal i crear sinèrgies.

D'una banda, per tal de poder aconseguir que el servei ofert sigui de qualitat, és recomanable comptar amb monitors i monitores titulades i que hagin tingut vinculació amb entitats d'educació no formal, com podrien ser els esplais i caus, per exemple. La filosofia pedagògica d'aquestes entitats va molt en la línia de la de Cultura Menuda i, per tant, seria interessant el fet de poder vincular-se amb persones que coneguin aquest àmbit.

De la mateixa manera, el món del lleure també té molt que oferir en tant que difusors de la cultura. Així, pot existir una mena de conveni que faci promoció de Cultura Menuda com a espai de cultura i lleure, que vagi més enllà del que els espais de la seva activitat poden oferir. Es podria parlar de crear projectes concrets que vagin acord amb les necessitats d'esplais i caus, i poder traçar plans estratègics que permetin ajuntar cultura, educació i lleure dins una mateixa activitat.

De la mateixa manera, els moviments i fundacions de l'educació en el lleure poden tenir un rol similar al de les institucions públiques. Poden donar visibilitat al projecte, oferir-ho com a alternativa d'extraescolars que vagin més enllà de l'àmbit educatiu formal i també oferir recursos formatius. A més, és probable que també hi hagi convocatòries de subvencions a què Cultura Menuda s'hi pugui adherir, encara que sigui en col·laboració amb alguna entitat de lleure.

El més important d'aquesta relació, però, és el fet d'aconseguir sumar forces i no convertir-se en competència. D'aquesta manera, és important que la cooperativa s'ofereixi sempre com una alternativa fora de l'àmbit del lleure i que, tot i compartir una base educativa comuna, es diferenciï del que pot oferir un esplai o un cau pel desenvolupament personal dels infants i la identitat de grup i busqui el seu valor afegit en un desenvolupament en l'àmbit cultural.

- **Escoles de formació artística**

Tot i pertànyer a l'àmbit de l'educació formal, les escoles de formació artística com les d'arts plàstiques, música, teatre o dansa també poden convertir-se en actors col·laboradors dins la galàxia de Cultura Menuda. Per exemple, les escoles poden promocionar el servei d'acollida com un complement a la seva formació estructurada, en tant que espai on aprendre jugant sobre el que ja es treballa en les seves sessions. La

cooperativa pot aparèixer com una alternativa d'esbarjo però sense sortir-se dels límits de l'aprenentatge i del contingut cultural i artístic que es vol transmetre.

Aquest actor té un paper menys rellevant que la resta i pot costar més el fet de no veure-ho com a competència, però és important destacar-lo en tant que agent que també busca una millor formació cultural i artística pels infants, tal i com fa Cultura Menuda. Una de les maneres en què es podria col·laborar, per exemple, seria el fet de poder proporcionar a les escoles de formació artística visites als equipaments culturals, sent la proposta plantejada qui s'encarregui de guiar i confeccionar aquesta visita per tal que sigui una experiència dedicada i adaptada a les necessitats dels infants.

Tal i com passa en l'àmbit del lleure, en aquest cas també és important intentar buscar els punts comuns i no caure en posicionar-se com a competència, ja que val més la pena intentar col·laborar per tal de poder oferir una formació als infants diversa i de qualitat que no caure en destacar les diferències i intentar trepitjar-se.

- **Centres educatius**

Per últim, també és important parlar de les escoles. Tot i que la base educativa de les institucions formals i la de Cultura Menuda siguin molt diferents, el fet de ser dues parts que es dediquen a l'educació dels infants fa que també sigui necessari mencionar-los com a col·laboradors del projecte.

Les escoles tenen un paper clau en l'educació dels infants i Cultura Menuda vol ser-hi una aliada. D'aquesta manera, es considera bàsic tenir-hi una bona relació. Les escoles són el principal públic infantil dels museus ja que sempre se serveixen del seu servei educatiu convencional, i Cultura Menuda pretén incidir-hi de manera directa i transformar aquest servei educatiu. Encara que de primeres l'objectiu és cobrir la resta de públic infantil i no l'escolar, escoltar les necessitats de les escoles és també feina del servei proposat.

La relació amb les escoles ha de ser bàsicament de recerca i estudi, tant de les activitats que es realitzen a l'aula com del que busquen quan visiten un equipament cultural. També es pot buscar l'entorn escolar com a aliat en tant que promocionar Cultura Menuda com a una alternativa a les activitats extraescolars que pretén potenciar la cultura d'una banda i que permet ser una activitat familiar pensada per pares, mares i infants.

El fet que Cultura Menuda sigui una alternativa sense cost i que tingui una base educativa com a motor principal de la seva activitat fa que sigui molt atractiva per a què mestres ho puguin veure com a un complement de la seva feina i vulguin col·laborar-hi encara que sigui

a través de fer-ne promoció o de buscar espais per a incentivar la formació cultural d'una manera diferent i entretinguda com la que s'ofereix des de la cooperativa.

b. Públic objectiu

L'altre grup d'agents que corresponen a l'univers de Cultura Menuda és el seu públic infantil. Tot i que el servei estigui destinat a nens i nenes, és important entendre que la cooperativa també respon a altres tipus de públic malgrat l'usuari últim siguin els més petits i petites.

- **Museus**

A banda de com a entitat col·laboradora, els museus també són públic de la cooperativa, en tant que comprador directe del servei que s'ofereix. D'aquesta manera, és important tenir clara la doble vessant que signifiquen per Cultura Menuda aquests equipaments culturals i entendre quin rol cal adoptar quan els museus actuen com a públic.

Una de les claus és entendre que, pel museu, el servei d'acollida que es proposa és una iniciativa que significarà donar valor afegit a l'equipament com a totalitat i que permetrà aconseguir augmentar els seus visitants gràcies a oferir un servei a famílies de manera gratuïta. D'aquesta manera, és molt important que el discurs sigui el de treballar perquè l'equipament sigui un lloc més inclusiu i amb voluntat de crear una nova dimensió del seu àmbit educatiu.

La manera de relacionar-se amb els museus, tal i com s'ha descrit en apartats anteriors, és contactar amb les persones encarregades dels serveis complementaris i presentar la proposta de Cultura Menuda, sempre des de l'adaptabilitat i flexibilitat de les necessitats i intencions del museu. Per això, és molt important buscar sempre reunir-se cara a cara i per poder explicar bé els valors de Cultura Menuda, així com també posar-se a disposició del tipus de servei que necessiti l'equipament, sent sempre fidel a la filosofia de la cooperativa.

- **Famílies**

Les famílies són el públic directe a qui cal fer veure que el servei que Cultura Menuda ofereix és pensat per tal de permetre un oci familiar desdoblant i que permet que adults i infants tinguin una experiència a la seva vida. El tracte amb les famílies és la peça clau per tal que el servei funcioni i, per tant, és indispensable que la promoció cap a elles es faci prèviament a la visita a l'equipament, per tal que puguin planificar la visita amb nens i nenes tenint en compte l'existència d'aquest servei que els pot facilitar la visita.

La promoció cap a elles es podria fer a través de plataformes de contingut cultural com el Time Out i també amb butlletins d'activitats infantils com el Club Super 3, en què s'hi anuncien diverses alternatives culturals per a realitzar en famílies i/o per infants. A més, també es podrien crear flyers per repartir en escoles, centres d'educació artística, centres cívics i culturals i biblioteques, sent llocs que freqüenten els adults quan estan amb els seus fills i filles i que podrien servir com a canal per informar-los.

A banda, el tracte *in situ* també és molt important. Cultura Menuda és un servei que té cura dels infants mentre els pares i mares gaudeixen de la seva visita a l'equipament així que cal transmetre molta confiança i mostrar una actitud proactiva i amb iniciativa, així com també molta empatia i vetllar per la cura i neteja de l'espai per a que ho sentin com un espai segur.

- **Infants**

Els infants són qui reben el servei de manera directa però, alhora, són el públic a qui més difícil es fa arribar. El fet que el servei Cultura Menuda estigui dirigit a infants de 5 a 12 anys fa que en la major part, s'hagi de passar per les famílies per tal d'aconseguir que els infants prenguin part en l'activitat.

Tot i així, hi ha petits espais on els infants poden servir com a prescriptors. D'una banda, fent una bona feina amb escoles o centres de formació artística, es pot aconseguir que coneguin el projecte i que siguin els petits i petites qui demanin als seus pares, mares i/o tutors de visitar el museu, sabent que tenen un espai dedicat a ells i elles. Així doncs, cal que hi hagi una línia comunicativa que cridi l'atenció als nens i nenes.

En general, és important que els infants notin l'espai com a seu. Així doncs, el vocabulari que s'ha de fer servir és sempre senzill i planer, la grafia infantil i els colors molt vius i cridaners per tal de poder ser relacionat fàcilment pels nens i nenes i que els sigui atractiu.

Per últim, els infants són els encarregats de decidir si Cultura Menuda ha complert o no amb les expectatives del servei. Així doncs, és important que l'estona que comparteixen sigui entretinguda i enriquidora i que puguin valorar-la com a molt positiva per tal de poder-se repetir en el mateix equipament o en d'altres que acabin també incloent el servei proposat. Així doncs, és vital tenir una actitud amigable, propera i divertida, sabent adreçar-se als infants en diferents registres segons l'edat i amb recursos educatius, jocs i dinàmiques variades per tal de satisfer el grup que gaudeixi de l'experiència de Cultura Menuda.

10. ESTRATÈGIA DE FINANÇAMENT

Per tal de poder tirar endavant el projecte de Cultura Menuda, és important assegurar la seva estabilitat econòmica a través d'una bona estratègia de finançament. Encara que el projecte no busca el lucre, és important traçar una estratègia que permeti a la cooperativa poder iniciar la seva activitat i cobrir les despeses futures sense haver de patir per la seva supervivència.

Situació inicial (gener-maig 2021)

En primer lloc, és important definir quina serà la situació inicial amb la qual l'empresa s'ha de posar a treballar. Com s'ha definit anteriorment, la primera fase és únicament d'anàlisi i recerca i, per tant, no s'esperen ingressos de cap mena però sí que calen uns recursos per tal de poder dur a terme les activitats i reunions prèvies que permetran a Cultura Menuda, SCCL l'establiment del seu servei a un equipament cultural.

ACTIU FIX INICIAL	PREU	RAÓ
Despeses de constitució	3.066,00€	Despeses derivades de la inscripció de la cooperativa al Registre i del capital mínim d'inscripció
Ordinador	1.000,00€	Equipament necessari per al contacte amb equipaments, recerca d'informació i emmagatzematge de documents
Material d'oficina	100,00€	Llibretes, bolígrafs, carpetes i altre material necessari per a la preparació i realització de reunions
Desplaçaments	50,00€	Despeses derivades del transport per visitar i reunir-se amb els diferents equipaments culturals
TOTAL ACTIU FIX INICIAL = 4216,00€		

A banda, també cal parlar de les necessitats derivades de la feina. Com a base, els sous dels i les treballadores seran la major part d'aquesta despesa i s'espera que durant els primers 5 mesos d'activitat no hi hagi cap contractació del servei, de manera que caldrà fer front a les següents despeses que quedaran descrites a la taula inferior.

COSTOS FIXOS	
Sou coordinadora del projecte (5 mesos)	3.324,31 €
• Seguretat social (30% del sou)	997,29 €
Sou responsable de comunicació (5 mesos)	1.662,17 €
• Seguretat social (30% del sou)	498,65 €
Sou gestor/a comptable (5 mesos)	1.495,95 €
• Seguretat social (30% del sou)	448,79 €
Subministraments (Internet per 5 mesos)	150,00 €
Despeses de comunicació i promoció (web i flyers)	300,00 €
Assegurances responsabilitat civil (anual)	140,00 €
TOTAL COSTOS FIXOS	9.017,16 €

Així doncs, per tal d'iniciar la seva activitat, Cultura Menuda necessitarà:

INVERSIÓ INICIAL	
Total actiu fix	4216,00€
Total costos fixos	9.017,16 €
TOTAL INVERSIÓ INICIAL	13.233,16€

D'aquesta manera, és important parlar de la manera en què Cultura Menuda pot obtenir aquests recursos. En primera instància, les tres treballadores fundadores seran qui facin una aportació de capital. Són persones que creuen fermament en el projecte i, per tant, estan disposades a posar part del seu capital propi. Així doncs, s'estima que la coordinadora del projecte faria una aportació de 4.000€ i les altres dues de 2.000€, sumant un total de 8.000€.

Pel que fa a la quantitat restant, la responsable del projecte demanarà un crèdit bancari de 10.000€ a títol personal a 12 mesos, sumant així 17.000€ i tenint una mica més de 3.000€ de marge per cobrir possibles imprevistos o despeses no considerades.

El balanç inicial quedaria de la següent manera:

BALANÇ INICI ANY 1	
ACTIU	PASSIU
ACTIU NO CORRENT Mobiliari 1.000€ Ordinador 1.000€ Despeses de constitució 3.066€	PATRIMONI NET Capital social 8.000€
ACTIU CORRENT Disponible 12.934€	PASSIU CORRENT Préstec a c/t 10.000€
TOTAL BALANÇ = 18.000€	

Primer any

S'ha calculat que, a partir del mes de juny, l'empresa ja podrà comptar amb la primera contractació per part d'un equipament, de manera que el desembre del 2021 la situació financera de la cooperativa variarà força respecte la situació presentada inicialment.

COMPTE DE RESULTATS ANY 1	
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	34.500,00 €
Venta del servei a l'equipament	25.000,00 €
Subvencions	5.500,00 €
Sponsors	4.000,00 €
DESPESES D'EXPLOTACIÓ	33.630,42 €
Sous i salaris	24.433,71 €
Seguretat Social	7.330,11 €
Subministraments	360,00 €
Comunicació i promoció	500,00 €
Desplaçaments i dietes	250,00 €
Material oficina	250,00 €
Amortitzacions (10%)	506,60 €
BENEFICI ABANS D'INTERESSOS I IMPOSTOS (BAII)	869,58€
DESPESES FINANCERES	500,00 €
Interessos banc (5%)	500,00 €

BENEFICI ABANS D'IMPOSTOS (BAI)	369,58 €
IMPOSTOS	73,92 €
Impost de societats (20%)	73,92 €
BENEFICI NET	295,66 €

El fet de tenir un resultat positiu durant el primer any, indica que la situació de la cooperativa és bona i que serà possible la supervivència en el temps de Cultura Menuda, SCCL. En el següent balanç es presenta la situació financera a finals del primer any d'activitat.

Com es pot observar, el préstec ha desaparegut (era a 12 mesos) i el disponible s'ha reduït, encara que la situació encara és bona, especialment gràcies als recursos propis aportats per les sòcies de l'entitat. A més, el resultat positiu de l'exercici també ajuda a que el balanç estigui en una situació d'estabilitat encara que es podria reduir el disponible i aconseguir una millor distribució de l'actiu empresarial.

BALANÇ FINAL ANY 1	
ACTIU	PASSIU
ACTIU NO CORRENT Mobiliari 1.000€ Ordinador 1.000€ Despeses de constitució 3.066€ Amortitzacions -506,6€	PATRIMONI NET Capital social 8.000€ Resultat de l'exercici 295,66€
ACTIU CORRENT Disponible 13.810,18€	PASSIU CORRENT Hisenda Pública creditora 73,92€ Préstec a c/t 10.000€
TOTAL BALANÇ = 18.369,58€	

Segon any

En el segon any, l'objectiu de Cultura Menuda, SCCL és ampliar el seu mercat i tenir presència en tres museus en total, de la mateixa manera que ampliar el seu servei en el primer equipament cultural amb la implementació d'un casal d'estiu.

Els canvis més evidents es veuran en els sous i salaris, ja que es contractaran dues persones dinamitzadores per cada equipament (sis en total) i això farà augmentar molt les despeses, encara que començaran a treballar a partir del juny dos dies a la setmana (s'han comptabilitzat 45 dies laborables descomptant festius). Tot i així, el fet que l'equip fundador pugui encarregar-se únicament de les funcions gestores farà que les seves hores de treball es vegin reduïdes (treballaran 20 hores a la setmana).

COMPTE DE RESULTATS ANY 2	
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	54.500,00 €
Venta del servei als equipament	44.250,00 €
Inscripcions casal	750,00€
Subvencions	5.500,00 €
Sponsors	4.000,00 €
DESPESES D'EXPLOTACIÓ	47.057,63 €
Sous i salaris	32.093,10 €
Seguretat Social	9.627,93 €
Subministraments	1.080,00 €
Comunicació i promoció	1.500,00 €
Desplaçaments i dietes	750,00 €
Material oficina	1.500,00 €
Amortitzacions	506,60 €
BENEFICI ABANS D'INTERESSOS I IMPOSTOS (BAII)	7.442,37 €
DESPESES FINANCERES	500,00 €
Interessos banc (5%)	500,00 €
BENEFICI ABANS D'IMPOSTOS (BAI)	6.942,37 €
IMPOSTOS	1.388,47 €
Impost de societats (20%)	1.388,47 €
BENEFICI NET	5.553,90 €

S'ha plantejat un escenari optimista tot i que s'ha comptabilitzat que el preu de la contractació és menor en els dos nous equipaments, per tal d'evitar un gran augment en els ingressos que faria que el plantejament fos poc versemblant. De la mateixa manera, també s'ha realitzat un preu assequible per les inscripcions del casal i s'han augmentat les partides variables de la producció de les activitats en tenir presència a més d'un equipament (material, comunicació, subministraments...).

Al final del segon exercici econòmic, però, el balanç de situació és estructuralment similar al de l'any anterior, ja que no es fan inversions de cap mena i només en canvien les quantitats.

BALANÇ FINAL ANY 2	
ACTIU	PASSIU
<p>ACTIU NO CORRENT</p> <p>Mobiliari 1.000€</p> <p>Ordinador 1.000€</p> <p>Despeses de constitució 3.066€</p> <p>Amortitzacions -1.013,2€</p>	<p>PATRIMONI NET</p> <p>Capital social 8.000€</p> <p>Resultat anys anteriors 295,66€</p> <p>Resultat de l'exercici 5.553,9€</p>
<p>ACTIU CORRENT</p> <p>Disponible 21.185,23€</p>	<p>PASSIU CORRENT</p> <p>Hisenda Pública creditora 1.388,47€</p> <p>Préstec a c/t 10.000€</p>
TOTAL BALANÇ = 25.238,03€	

Tercer any

En el tercer any d'activitat, el plantejament és similar al que es fa del primer al segon any. En aquest cas, s'espera tenir presència en cinc equipaments culturals i poder implementar el casal d'estiu en els dos que apareixen durant el segon any, així com també la contractació de noves persones dinamitzadores pels diferents espais.

En aquest any es pretén fer una inversió en mobiliari per tal de poder acondicionar els nous espais dels equipaments, així com també adquirir un nou ordinador per a millorar el servei educatiu d'algun dels serveis o aconseguir que sigui rotatori pels diferents museus.

Es pot veure l'activitat del tercer any en el següent quadre de compte de resultats:

COMPTE DE RESULTATS ANY 3	
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	67.000,00 €
Venta del servei a l'equipament	58.000,00 €
Inscripcions casals	2.000,00 €
Subvencions	2.000,00 €
Sponsors	5.000,00 €
DESPESES D'EXPLOTACIÓ	59.305,29 €
Sous i salaris	40.191,30 €
Seguretat Social	12.057,39 €
Subministraments	1.800,00 €
Comunicació i promoció	2.500,00 €
Desplaçaments i dietes	750,00 €
Material oficina	1.500,00 €
Amortitzacions	506,60 €
BENEFICI ABANS D'INTERESSOS I IMPOSTOS (BAII)	7.694,71 €
DESPESES FINANCERES	500,00 €
Interessos banc (5%)	500,00 €
BENEFICI ABANS D'IMPOSTOS (BAI)	7.194,71 €
IMPOSTOS	1.438,94 €
Impost de societats (20%)	1.438,94 €
BENEFICI NET	5.755,77 €

En l'últim balanç que es presentarà, es veuen reflectides les inversions descrites i, per tant l'estructura varia respecte la resta de balanços presentats:

BALANÇ FINAL ANY 3	
ACTIU	PASSIU
ACTIU NO CORRENT Mobiliari 2.000€ Ordinador 2.000€ Despeses de constitució 3.066€ Amortitzacions -1.719,8€	PATRIMONI NET Capital social 8.000€ Resultat anys anteriors 5.849,56€ Resultat de l'exercici 5.755,77€
ACTIU CORRENT Disponible 25.698,07€	PASSIU CORRENT Hisenda Pública creditora 1.438,94€ Préstec a c/t 10.000€
TOTAL BALANÇ = 31.044,27€	

Després de veure l'evolució de Cultura Menuda, podem afirmar que la cooperativa ha trobat un punt d'estabilitat ja que tampoc hi ha una gran diferència entre els seus beneficis però que aconsegueix mantenir-se en el temps i guanyar més presència en equipaments culturals sense buscar el lucre.

D'aquesta manera, es considera que l'estratègia de finançament de Cultura Menuda s'adequa perfectament a la manera de fer de la cooperativa i que permetrà que es puguin anar fent petites inversions per tal de millorar els recursos del servei però que, tot i així, no es mouran mai grans quantitats de beneficis, cosa que facilitarà la reinversió en la pròpia iniciativa i també un manteniment estable dels sous dels treballadors i treballadores.

Tot i que es compta amb subvencions i patrocinadors, el volum gran dels ingressos deriven del propi servei, fet que fa que es pugui confirmar que la iniciativa té capacitat pel propi finançament i que el suport de recursos externs en faciliten l'existència però que, amb el temps, s'aconseguiria un cent per cent de finançament a través de recursos propis.

També és important mencionar que la definició de l'estratègia plantejada és possible gràcies al suport dels equipaments culturals que en molts casos assumeixen les despeses derivades del lloguer, mobiliari i subministraments de les instal·lacions, permetent un marge més gran de creixement per a Cultura Menuda.

11. PLAD’AVALUACIÓ

Una de les claus per tal que el projecte de Cultura Menuda pugui ser satisfactori i estable és el fet d’avaluar-lo constantment per poder aplicar les millores necessàries en el procés de construcció i no al final. D’aquesta manera, en aquest apartat es definiran les eines d’avaluació, grups avaluadors i indicadors que es duran a terme durant les diferents fases de constitució de la proposta.

a. Primera fase: fundació, formació de l’equip i anàlisi del context

Durant la primera fase del procés de Cultura Menuda, serà el propi equip de la cooperativa qui dugui a terme l’avaluació. Com que durant aquesta etapa les accions a dur a terme són força tècniques i tenen uns objectius molt clars, en la següent taula.

OBJECTIUS OPERATIUS	INDICADORS D’AVALUACIÓ
Fundar Cultura Menuda, SCCL	<ul style="list-style-type: none">• Aprovació dels Estatuts• Inscripció al Registre de Cooperatives
Crear una identitat visual per Cultura Menuda, SCCL	<ul style="list-style-type: none">• Dissenyar un logotip per la cooperativa• Acordar uns colors corporatius per al disseny de la web i les xarxes socials
Buscar subvencions i patrocinadors per a Cultura Menuda, SCCL	<ul style="list-style-type: none">• Trobar un mínim de 5 convocatòries de subvencions que poder sol·licitar• Contactar amb un mínim de cinc entitats/empreses possibles patrocinadores
Dissenyar un projecte educatiu pilot	<ul style="list-style-type: none">• Crear un dossier que inclogui objectius, missió, visió i valors de la Cooperativa• Dissenyar activitats per 3 grups d’edat diferents• Incloure-hi mínim 3 tipologies d’activitats diferents

En aquest cas, no es pot parlar d’eines d’avaluació perquè serà a mesura que es vagin realitzant les accions que actuen com a indicadors que es parlarà de l’assoliment dels objectius. Així, durant la primera fase cal parlar més d’un procés d’autoavaluació i de ser

conscients dels passos que cal anar seguint i realitzant per tal de poder tenir un inici estructurat.

b. Segona fase: primer contacte amb equipaments culturals i decisió d'establiment

En la segona fase ja intervenen agents aliens a l'equip de Cultura Menuda que cal integrar en el procés d'avaluació. En la següent taula es detallen els objectius, indicadors i eines que s'utilitzaran durant l'etapa en què es consolida la relació amb el museu amb què treballarà la cooperativa. D'aqueta manera, és important que la relació sigui bona entre les dues entitats i que es treballi de manera conjunta eficientment per tal de crear un projecte comú.

OBJECTIUS OPERATIUS	INDICADORS D'AVAUACIÓ	EINES D'AVAUACIÓ
Escollir un museu que encaixi amb la identitat de Cultura Menuda	<ul style="list-style-type: none"> Número d'objectius compartits entre el museu i la cooperativa Valoració del servei educatiu del museu previ a la col·laboració amb Cultura Menuda 	<p>Dades del museu</p> <p>Valoració del l'equip de Cultura Menuda</p>
Tenir un bon clima entre l'equip de Cultura Menuda i el del museu	<ul style="list-style-type: none"> Freqüència de reunions realitzades Valoracions positives de cadascuna de les persones implicades 	Valoracions personals d'ambdós equips
Realitzar reunions eficients	<ul style="list-style-type: none"> Número de reunions realitzades Durada de les reunions Assistència a les reunions 	Dades quantitatives extretes de les reunions
Tenir una forta presència a les xarxes socials i pàgina web	<ul style="list-style-type: none"> Número de seguidors als perfils a xarxes socials Número de visites a la pàgina web Número de subscriptors a la <i>newsletter</i> 	Dades analítiques

	<ul style="list-style-type: none"> • Número de recursos educatius propis creats per part de Cultura Menuda 	
Establir una línia comunicativa conjunta entre Cultura Menuda i el museu	<ul style="list-style-type: none"> • Número de temes tractats a les reunions sobre l'àmbit de la comunicació • Número d'aparicions del servei de Cultura Menuda al web del museu i les seves xarxes socials 	Dades analítiques
Crear un projecte educatiu de qualitat que s'adeqüi al contingut del museu	<ul style="list-style-type: none"> • Número d'activitats plantejades • Número d'activitats relacionades amb el contingut del museu • % de contingut cultural del museu que es treballa en les activitats plantejades • Bona valoració del projecte educatiu per part dels recursos humans del museu 	<p>Anàlisi del dossier del projecte educatiu</p> <p>Enquesta de valoració per part de l'equip del museu</p>
Tenir un espai dins l'equipament per a oferir el servei de Cultura Menuda	<ul style="list-style-type: none"> • m² de l'espai de Cultura Menuda en relació a l'espai total del museu • Adequació de l'espai amb el projecte • Accessibilitat de l'espai 	<p>Dades objectives de l'espai</p> <p>Valoració de l'equip de Cultura Menuda</p>

c. Tercera fase: implementació del projecte

En la tercera fase del projecte, els grups avaluadors es diversifiquen molt i el pla d'avaluació passa a ser molt més complex. En aquest moment el projecte de Cultura Menuda ja s'implementa i, per tant, tots els actors que formen part de l'univers de la cooperativa tenen una opinió que és important que quedi recollida per tal de millorar el servei que s'ofereix.

Per tal de descriure el pla d'avaluació de la implementació de la proposta, s'ha cregut convenient crear una taula particular per cadascun dels àmbits necessaris a avaluar i descriure de quina manera és important recollir les opinions i dades.

COMUNICACIÓ		
OBJECTIUS OPERATIUS	INDICADORS D'AVAUACIÓ	EINES D'AVAUACIÓ
Tenir una línia de comunicació atractiva	<ul style="list-style-type: none"> • Número de seguidors a les xarxes socials • Número d'interaccions a les xarxes socials • Número de participants a les activitats/sortejos proposats a les xarxes • Número de <i>flyers</i> repartits 	Dades analítiques
Crear una pàgina web accessible i interactiva	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració positiva de la pàgina web • Número de recursos educatius visitats 	Enquestes al públic online
Donar una imatge d'unió entre el museu i Cultura Menuda	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visites a la pàgina de Cultura Menuda a través del web del museu • Número de mencions a Cultura Menuda als perfils de xarxes del museu • Número de mencions al museu als perfils de xarxes de Cultura Menuda 	Dades analítiques

QUALITAT DEL SERVEI		
OBJECTIUS OPERATIUS	INDICADORS D'AVAUACIÓ	EINES D'AVAUACIÓ
Proposar activitats entretingudes per a totes les edats	<ul style="list-style-type: none"> • Número d'infants participants per sexe i grup d'edat 	Enquestes realitzades als infants (amb botons senzills)

	<ul style="list-style-type: none"> • % d'infants que repeteixen experiència en el servei 	
Col·laborar en l'aprenentatge dels infants	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració sobre l'aprenentatge durant la sessió • % d'infants que volen descobrir més sobre el museu després de la sessió 	Enquestes realitzades als infants (amb botons senzills)
Tenir confiança en el servei de Cultura Menuda	<ul style="list-style-type: none"> • Coneixement de Cultura Menuda • Valoració positiva de Cultura Menuda • Probabilitat de recomanació del servei de Cultura Menuda 	Enquestes al públic in situ

VISITES		
OBJECTIUS OPERATIUS	INDICADORS D'AVAUACIÓ	EINES D'AVAUACIÓ
Promoure les visites del públic adult al museu	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visites d'adults al museu • Valoració positiva de la visita al museu • % de persones que visitarien un equipament si tingués un servei d'acollida per infants 	Enquestes al públic in situ
Aconseguir que l'equipament es percebi com un espai adaptat als infants	<ul style="list-style-type: none"> • Número de visites de nens i nenes entre 5 i 12 anys • Valoració de l'adaptabilitat de l'espai als nens i nenes 	Dades analítiques Enquestes al públic

FUNCIONAMENT INTERN		
OBJECTIUS OPERATIUS	INDICADORS D'AVALUACIÓ	EINES D'AVALUACIÓ
Realitzar una avaluació constant de l'activitat de Cultura Menuda	<ul style="list-style-type: none"> • Número de reunions realitzades • Número de propostes implementades gràcies al procés d'avaluació • Valoració de les iniciatives implementades 	Dades subjectives i objectives de les reunions
Crear un projecte sostenible a nivell econòmic	<ul style="list-style-type: none"> • Resultat en € a final d'any • % de reinversió del resultat econòmic a la pròpia cooperativa 	Dades econòmiques
Mantenir una bona relació amb l'equip del museu	<ul style="list-style-type: none"> • Valoració positiva dels membres de l'equip del museu • % de reinversió del resultat econòmic a la pròpia cooperativa 	Enquestes al personal de l'equipament

A banda de seguir aquestes pautes d'avaluació, és important també destacar que el fet que Cultura Menuda sigui un projecte plenament democràtic i participatiu, fa que part de l'avaluació també es dugui a terme en les constants reunions, correus i converses que es realitzin fora de l'àmbit formal.

Cal destacar, doncs, que el servei proposat es troba en constant avaluació i millora, de manera que tot i que és important traçar un pla estratègic per saber quins indicadors s'estan complint i quins no, poden haver-hi mesures avaluatives més enllà d'aquestes directrius. Especialment durant el primer any i sent un equip petit, és probable que sigui més fàcil detectar les mancances i debilitats durant el procés d'implementació i a nivell més informal que no únicament a partir dels indicadors i eines proposades.

12. MOSTRA D'ACTIVITATS

Quan es pensa en un projecte com Cultura Menuda, és important definir quin tipus d'activitats formaran part de la seva programació. Per a fer-ho, en aquest apartat es descriuran un parell d'activitats que podrien tenir cabuda en el servei plantejat. Per tal de dotar-ho de realisme, les activitats s'han situat a l'equipament del CCCB (per tenir una fort compromís amb l'educació de l'àmbit no formal i deixar les escoles en segon pla) i per tenir exposicions fàcilment adaptables a un llenguatge infantil.

Exposició escollida: Gameplay (cultura del videojoc)

Objectius pedagògics:

- Donar a conèixer la història dels videojocs
- Entendre el joc com a recurs d'aprenentatge
- Presentar alternatives de jocs inclusius pensats per a públics amb alguna discapacitat
- Treballar els rols de gènere a través dels videojocs

Propostes d'activitats

Grup d'edat entre 5 i 8 anys

Mostrar consoles de diferents èpoques (rèpliques) i que les hagin d'ordenar per quina creuen que es va inventar primer. Aprofitar la dinàmica per parlar de com les tecnologies han evolucionat fins a cabre dins la nostra butxaca i fer-los pensar en altres objectes que saben que també han anat patint canvis fins a convertir-se en una cosa menuda (mòbils, calculadores, arxius de música...).

Després es poden tenir recursos on pintar diferents personatges de videojocs i que es puguin emportar a casa allò que pintin. Amb els personatges, es pot plantejar la invenció d'una història que puguin tenir als mateixos nens i nenes com a protagonistes i imprimir el conte perquè se l'emportin a casa.

Grup d'edat de 9 i 10 anys

En un grup d'edat on la curiositat dels nens i nenes és ben desperta, es pot presentar el videojoc com a recurs per a aquelles persones que més ho necessiten. Així, es poden ensenyar videojocs, aplicacions i recursos audiovisuals que permetin a les persones amb poca visibilitat poder gaudir del videojoc. Així doncs, se'ls pot fer jugar amb els ulls tapats

o amb auriculars insonors per a provar les diferents alternatives i fer-los veure de la importància de treballar en recursos que s'adaptin a tots tipus de participants.

En aquesta edat també se'ls pot demanar que dissenyin el seu propi videojoc i que s'inventin personatges, el contingut que voldrien i intentar adaptar-ho a coses que treballin a l'escola per tal d'entendre que poden aprendre a través del joc.

Grup d'edat d'11 i 12 anys

En aquesta edat es poden treballar els rols de gènere a través de dinàmiques que els facin pensar en els jocs que juguen en el seu dia a dia i els i les protagonistes d'aquestes. Segurament, sortiran idees interessants com que la majoria de jocs bèl·lics estan molt masculinitzats, que els jocs de cuina presenten dones al capdavant... Aquestes petites idees poden servir per fer una aproximació a la nostra societat i adonar-se del que s'espera d'ells i elles en un futur i lluitar per a canviar-ho.

Activitats transversals

A banda, Cultura Menuda també té la voluntat de no excloure aquells infants que no se sentin còmodes amb els grups, per la qual cosa disposa també de recursos que puguin utilitzar sense la necessitat d'una dinamitzadora: contes, jocs de taula, figuretes, fulls per a pintar...

A més, des de l'equip no es tanca la porta a poder improvisar dinàmiques o jocs amb què els infants se sentin còmodes, intentant sempre d'incloure elements del contingut cultural per tal que coneguin allò que els seus pares, mares, tutors i/o tutores estan descobrint; a través de suports audiovisuals com presentacions que ensenyin i expliquin unes bases sobre les quals poder parlar i compartir durant l'estona que es passa dins l'aula de Cultura Menuda.

Exposició escollida: Després de la fi del món (sobre el canvi climàtic)

Objectius pedagògics:

- Donar a conèixer la realitat del canvi climàtic
- Treballar la sostenibilitat
- Utilitzar material reutilitzable
- Donar valor a la naturalesa i la biodiversitat de l'entorn
- Ensenyar alternatives de ciutadania activa i participació als infants

Propostes d'activitats

Grup d'edat entre 5 i 8 anys

En aquest grup d'edat el més senzill és optar per la creació de figures i ninots amb material reciclat com ara ampolles, cartronets del paper de vàter, diaris i revistes... D'aquesta manera, els nens i nenes poden endur-se a casa la idea que no tot allò que llancem ha de deixar de tenir un valor i un ús, sinó que gràcies a la nostra creativitat i ganes podem allargar la vida dels materials.

També es poden tenir ninots de mostra amb què jugar, i poder endevinar quina funció tenien abans les diferents peces que ara formen la nina o ninot que hem construït. De la mateixa manera, també es pot jugar a reciclar diferents ítems, per tal que portin a casa aquest gran valor que és el reciclatge i ho puguin posar a la pràctica.

Grup d'edat de 9 i 10 anys

En aquesta edat es pot fer molt èmfasi en la biodiversitat que es perd per culpa del malbaratament del medi ambient. Es poden tenir diverses fitxes i fotografies de diferents animals i que pugin investigar en llibres i a l'ordinador sobre aquests, i realitzar una petita presentació per tal de poder donar a conèixer la importància de preservar-los. Al mateix temps, també es pot jugar a un joc de les parelles que expliqui curiositats sobre diferents animals i plantes que estan en perill d'extinció, per tal que prenguin consciència de com d'importants són els agents que formen part del nostre ecosistema.

Grup d'edat d'11 i 12 anys

Sent el grup més gran, es pot utilitzar l'espai de Cultura Menuda per donar-los a conèixer eines que poden fer servir per a reivindicar una Barcelona més sostenible. Es pot fer un taller de creació de pancartes, una bústia de suggeriments i, a través de dinàmiques, pensar petites millores que es poden fer en el propi museu, a l'escola o a casa per a tenir una ciutat que tingui més cura del medi ambient.

Activitats transversals

Com a activitats transversals, es poden tenir les joguines fetes amb material reciclat per a què els infants puguin jugar si no se senten amb ganes de participar en la dinàmica grupal. Si no s'està fent servir per la dinàmica, també es poden oferir recursos de webs amb jocs interactius per a treballar el medi ambient i descobrir la realitat en què vivim i tot allò que podem fer per a viure en un món millor.

13. LIMITACIONS I ALTRES CONSIDERACIONS

Abans de finalitzar el present treball és important parlar de les diferents limitacions que podrien aparèixer i que, per simplificació, no s'han tingut en compte en la descripció del projecte.

En primer lloc, la situació actual provocada per la pandèmia de la CoVid-19 és clarament una amenaça cap a la implementació d'una iniciativa com Cultura Menuda. Tot i així, com el treball estava definit abans que la situació esdevingués greu, s'ha mantingut el plantejament inicial.

És evident pensar que la creació de noves alternatives en un context on la cultura està sent amenaçada no seria sostenible i encara menys un servei pensat pels nens i les nenes on es busca el fet de compartir material, crear espais propers i que permetin pensar en un contacte entre el grup.

De la mateixa manera, però, Cultura Menuda sí que respon als valors que ara es presenten com més necessaris que mai i és el fet de portar la cultura i l'educació en espais no convencionals que trenquin amb la institucionalització d'aquests dos àmbits i permetin respirar-los arreu.

Una altra de les limitacions és el fet d'assumir la facilitat en què es podria establir el servei en institucions de renom com els museus de Barcelona. Òbviament, caldria veure realment la disposició en què els equips dels equipaments volen acollir una iniciativa com la presentada i entendre que es busca una extensió del museu que vagi cap als infants i que segueixi amb la filosofia comentada anteriorment.

Així doncs, els museus s'haurien de flexibilitzar –ahora que també ho faria Cultura Menuda- per a poder incloure un projecte que tingui una voluntat intencionalment educativa, que no és un dels pilars fonamentals per a l'existència dels museus. Així doncs, el projecte parteix d'una visió en què l'avenir-se resulta senzill i que des del primer moment es treballa per a complir uns objectius comuns.

En aquesta línia, també s'assumeix la predisposició dels equipaments en invertir recursos per a què aquesta iniciativa esdevingui una realitat. Així, no només es requereix d'una implicació per part del personal del museu sinó que, a més, també es compta amb recursos econòmics, d'actiu, d'espai i estratègics per tal de col·laborar en donar vida al servei.

També és important parlar del rol de les famílies. En la descripció i la viabilitat del projecte, s'ha assumit una total confiança per part dels pares, mares, tutors i tutores en l'equip de Cultura Menuda. Això pot ser una de les barreres que més marqui el curs de la iniciativa, en tant que en un inici sigui complicat entendre que el servei d'acollida no és un lloc només d'entreteniment sinó que té un valor afegit i, per tant, val la pena considerar-lo com a espai educatiu mentre el públic adult pot gaudir de la seva experiència d'oci cultural.

Una altra de les assumpcions que s'ha fet és el rol de l'administració pública. En aquest sentit, s'ha considerat que la sol·licitud del projecte a diferents subvencions serà atorgada, sense tenir en compte l'existència d'altres possibles alternatives que facin que es perdi aquesta possible font de finançament. Així mateix, també s'ha considerat l'existència de patrocinadors que donin suport a la iniciativa des del primer any ja que es confia plenament en què el caire social i innovador del projecte capti l'atenció d'agents que vulguin ser còmplices de l'existència del projecte.

A nivell general, cal destacar que s'ha considerat el projecte en un **escenari optimista** i que en aquest apartat, es volia remarcar algunes de les dificultats que no s'havien tingut en compte per tal que quedessin descrits els possibles factors que farien que el resultat i cicle de Cultura Menuda no fossin els descrits anteriorment.

Tot i així, també es vol destacar que el fet que el projecte presentat sigui una iniciativa social i sense ànim de lucre dirigida a l'educació dels infants en entorns culturals fa que sigui un projecte molt atractiu per adquirir finançament públic i privat. A més, en ser pensat tant per presentar un servei personalitzat per nens i nenes com per a dotar d'experiències més globals al públic adult, també es considera que l'acolliment per part de la ciutadania serà positiu en veure que és un projecte sorgit de les seves necessitats reals.

14. CONCLUSIONS

En aquest Treball de Final de Màster s'ha pogut analitzar la importància de l'aprenentatge en els entorns culturals i buscar com es pot millorar el paper dels equipaments en aquest àmbit. La descripció del projecte de Cultura Menuda ha portat a l'anàlisi del context cultural de la ciutat de Barcelona, especialment dels seus museus, i parlar de si realment responen a la necessitats culturals del públic més propens a visitar-los.

D'aquesta manera, s'ha pogut analitzar quin rol juguen els equipaments culturals en una nova ecologia de l'oci que es defineix per a voler gaudir d'espais que integrin diferents tipus d'iniciatives, des de les plenament culturals a d'altres més lúdiques o senzillament que permetin gaudir d'espais per a la socialització.

El fet de voler implementar un servei com el de Cultura Menuda té una voluntat dual. D'una banda, la de satisfer el públic adult que canvia les seves prioritats en formar una família i que no vol haver d'abandonar les seves pràctiques d'oci cultural. A més, el servei d'acollida que es presenta també permet integrar les visites als equipaments com a una opció vàlida pels nenes i nenes, incentivant el consum cultural en la seva etapa de creixement.

D'altra banda, el servei respon també a la necessitat de donar valor afegit als equipaments culturals i a apropar-los a la ciutadania. Així, el fet de crear un servei fet a mida pels nens i nenes permet reconèixer una necessitat de portar alternatives educatives fora de l'entorn formal i permetent que la cultura esdevingui més plural i democràtica en trobar-se en espais nous de fàcil accés.

A nivell general, Cultura Menuda té l'objectiu de presentar una iniciativa social i sense ànim de lucre basada en la democràcia, la participació i els valors de compromís i solidaritat. D'aquesta manera, es busca el fet de trobar alternatives sostenibles que posin per davant els interessos de la comunitat ciutadana.

El plantejament estratègic de la cooperativa passa per confiar en el seu equip humà i establir una comunicació fluïda i una constant avaluació de la feina feta per tal de crear unes bases que siguin consensuades per part de tot el personal. De la mateixa manera, també es compta amb el suport dels col·laboradors com són els equips humans dels museus amb qui es contacti i la seva intervenció directa en la definició del projecte. La iniciativa també contempla el contacte amb altres actors que puguin dotar de valor el projecte de manera més indirecta com ara escoles, centres de formació artística o altres iniciatives basades en l'educació no formal com ara esplais, caus i/o casals.

Cultura Menuda s'ha definit com una cooperativa pel seu caire social i per creure en la creació d'un projecte totalment participatiu que englobi i tingui en consideració les opinions de totes les seves sòcies. Així, la implicació de les fundadores és clau per a que el projecte sigui de qualitat i aconseguixi establir-se en el temps i complir amb el pla de desenvolupament plantejat.

Pel que fa al màrqueting i comunicació, s'espera crear uns canals molt visuals i interactius i aconseguir atraure tant al públic adult com infantil i establir una estratègia definida pels diferents canals. En aquest sentit també es fa molt èmfasi en el fet de crear una línia comunicativa conjunta amb els equipaments amb qui es treballi, per tal d'aconseguir tenir una identitat consolidada entre les dues parts.

En l'estratègia de finançament, és important parlar que s'ha establert una estratègia força reservada i senzilla, tenint en compte només una ampliació gradual de dos equipaments per anys i un personal que creix proporcionalment a aquests. Així, gràcies al finançament extern públic i privat s'aconsegueix consolidar el projecte, encara que a llarg termini s'espera tenir capacitat d'autofinançament a través de la consolidació del projecte en els equipaments.

Tot i que hi hagi reptes a superar i limitacions a tenir en compte, el projecte de Cultura Menuda sorgeix amb una clara voluntat de posar els infants i l'educació no formal al centre dels equipaments culturals, amb l'objectiu principal de presentar **una iniciativa sostenible i amb un rerefons social que demostrï com de necessària és crear una alternativa feta a mida on educació i cultura vagin de la mà.**

15. BIBLIOGRAFIA

- AEGEE- Europe. The impact of Non Formal Education on young people and society.
AEGEE- Europe. Consultat en línia a:
http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/portal_social/index/assoc/varis007/2.dir/varis0072.pdf
- Ariño Villarroya, A. i Llopis Goig, Ramón. (2016). La participació cultural de la joventut catalana 2001-2015. Informes CoNCA IC12. Consultat en línia a:
http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/participacio_cultural_joves/IC12_Participacio_Cultural_CAT.pdf
- Bamford, A. (2009). El factor ¡Wuuu! El papel de las artes en la educación: un estudio internacional sobre el impacto de las artes en la educación (1ª ed.). Barcelona: Octaedro.
- Barragán, J.M., i Moreno, A. (2004). «Experiència artística i producció cultural, àmbits per a la intervenció socioeducativa». Educació Social, núm. 28, pp. 19-40.
- Belén Martín, R. (2008). Contextos de aprendizaje: formales, no formales e informales..Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Consultat en línia a: http://www.ehu.es/ikastorratza/12_alea/contextos.pdf
- Bernete, F. (2010). "Usos de las TIC, relaciones sociales y cambios en la socialización de las y los jóvenes", a Revista de Estudios de Juventud, núm. 88, pp. 97-114.
- Cercle de Cultura (2016). Joves i participació cultural: l'impacte de la crisi i el factor educatiu. Consultat en línia a:
http://www.cercldecultura.org/news/joves_participaci%C3%B3_cultura
- Cobo Romani, C i Moravec, J. W. (2011). Aprendizaje Invisible. Hacia una nueva ecología de la educación. Col·lecció Transmedia XXI. Laboratori de Mitjans Interactius / Publicacions i Edicions de la Universitat de Barcelona. Barcelona.
- Comissió de Cultura de CGLU (2018). Estat de la qüestió sobre la relació entre cultura i turisme a la ciutat de Barcelona. Anàlisi i propostes inicials. Consultat en línia a:
http://www.agenda21culture.net/sites/default/files/informe_2018_bcn-cat.pdf

- Consell de la Joventut de Barcelona (2018) Feu-vos coop. Guia jove per ser una cooperativa. Consultat en línia a: https://www.cjb.cat/wp-content/uploads/2018/06/OR_guia-cooperativisme-ISSU.pdf
- Crosas Remón, I. (2018). La influència de la cultura i les arts en l'educació. Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC). Diputació de Barcelona. Consultat en línia a: http://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/la_influencia_de_la_cultura_i_les_arts_en_leducacio.pdf
- Delors, J. (1996). Educació: hi ha un tresor amagat a dins. Informe per a la UNESCO de la Comissió Internacional sobre Educació per al Segle XXI. Centre Unesco de Catalunya.
- Departament d'Afers Socials i Famílies (2017). Enquesta a la Joventut de Catalunya. Generalitat de Catalunya. Consultat en línia a: https://treballiaferssocials.gencat.cat/web/.content/JOVENTUT_observatori_cat_ala_de_la_joventut/documents/arxiu/estadistiques/enquesta_joventut_2017/EJC_2017_principals_resultats_estadistics.pdf
- Departament d'Afers Socials i Famílies (2018). Enquesta a la joventut de Catalunya 2017. Experiències juvenils i desigualtats socials. Generalitat de Catalunya. Consultat en línia a: https://treballiaferssocials.gencat.cat/web/.content/JOVENTUT_documents/arxiu/publicacions/col_estudis/Estudis36_EJC2017_V2_PartI_Experiencies_juvenils.pdf
- División de Estadística y Estudios, Secretaría General Técnica Ministerio de Cultura y Deporte (Noviembre 2019). Anuario de Estadísticas Culturales. Consultat en línia a: <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:3bdcb17c-050c-4807-b4f4-61e3714cbc15/anuario-de-estadisticas-culturales-2019.pdf>
- Dolgachov, Lev (2019). Només un 19% dels joves menors de 30 anys vivien emancipats el 2018. El Periódico. Consultat en línia a: <https://www.elperiodico.cat/ca/societat/20190718/nomes-un-19-dels-joves-menors-de-30-anys-vivien-emancipats-el-2018-7559357>

European Commission (2016). Cultural Awareness and Expression Handbook, European Agenda for Culture, Work Plans for Culture 2015-2018/2011-2014.

Luxembourg: Publication office of the European Union. Consultat en línia a:

<https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6066c082-e68a11e5-8a50-01aa75ed71a1/language-en>

Eurostat (2016). Classification of learning activities (CLA). Manuals and guidelines. Page 19. Consultat en línia a:

<https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/7659750/KS-GQ-15-011-EN-N.pdf/978de2eb-5fc9-4447-84d6-d0b5f7bee723>

Gordo López, A. (2006). Jóvenes y cultura Messenger. Tecnología de la información y la comunicación en la sociedad interactiva. INJUVE. Consultat en línia a:

<http://www.injuve.es/sites/default/files/culturamessenger.pdf>

Holm Sørensen, B.; Danielsen, O. i Nielsen, J. (2007). Children's informal learning in the context of schools of the knowledge society. Education and Information Technologies. ACM Digital Library. Consultat en línia a:

<https://dl.acm.org/doi/abs/10.1007/s10639-006-9019-z>

Informes CoNCA (2016). La participació cultural de la joventut catalana 2001-2015.

Generalitat de Catalunya. Consultat en línia a:

http://conca.gencat.cat/web/.content/arxiu/publicacions/participacio_cultural_joves/IC12_Participacio_Cultural_CAT.pdf

IOC. Bases psicopedagògiques: les teories de l'aprenentatge. Didàctica de l'educació infantil. Institut Obert de Catalunya. Consultat en línia a:

https://ioc.xtec.cat/materials/FP/Materials/1752_EDI/EDI_1752_M02/web/html/WebContent/u1/a3/continguts.html

Laporte, A. i Bobes, J. (2016). Cultura i joves. ARTImetria. Consultat en línia a:

http://interaccio.diba.cat/sites/interaccio.diba.cat/files/cidoc_joves.pdf

López Cintas, J. (2015). La construcció social de la experiència de oci cultural.

Universitat Autònoma de Barcelona. Consultat en línia a:

<https://cercles.diba.cat/documentdigital/pdf/E160043.pdf>

Moravec, J. W. (Ed.). (2013). Knowmad Society. Minneapolis: Education Futures.

Consultat en línia a:

<https://www2.educationfutures.com/books/knowmadsociety/download/KnowmadSociety.pdf>

Obiols Suari, N. (2019) Estudi de l'oferta educativa no formal en l'àmbit artístic a Catalunya. Aplicació dels instruments metodològics, anàlisi descriptiva i interpretativa i propostes de millora. Informes CoNCA. . Consultat en línia a: http://conca.gencat.cat/web/.content/arxiu/publicacions/Estudi_oferta_educativa_no_formal/IC18-ESTUDI-DE-LOFERTA-EDUCATIVA-NO-FORMAL-EN-LAMBIT-ARTISTIC-A-CATALUNYA.pdf

OECD (2005) The Definition and Selections of Key Competences. Executive Summary. Consultat en línia a: <https://www.oecd.org/pisa/35070367.pdf>

Organització de les Nacions Unides per a l'Educació, la Ciència i la Cultura UNESCO (2015). Repensar l'educació. Vers un bé comú mundial?. Centre UNESCO de Catalunya. Consultat en línia a: <http://www.unescocat.org/fitxer/3686/repensareducacio.pdf>

Peterson , R. A. (1992). Understanding Audience Segmentation: From Elite and Mass to Omnivore and Univore. Poetics, 21(4), pp. 243-258.

Rul i Gargallo, J. (2016). Experiència, aprenentatge i educació. Perspectiva escolar. Consultat en línia a: <http://www.bcn.cat/escolaciutat/doc/261mo2.pdf>

Termcat. Diccionari d'educació. Consultat en línia a: <https://www.termcat.cat/ca/diccionaris-en-linia/132/search/aprenentatge?type=basic&language=&condition=match>

16. ANNEXOS

Annex 1. Taula d'anàlisi sobre els museus de Barcelona.

Museu	Tipus	Activitats centres educatius	Activitats familiars	Activitats per a infants
Hash Marihuana Càñamo & Hemp Museum	Altres	No	No	No
Museu de l'Eròtica	Altres	No	No	No
Museu dels Autòmats del Tibidabo	Altres	No	No	No
Museu de la Xocolata	Altres	Sí	Sí	Sí
Centre de Cultura Contemporània de Barcelona	Arts	Sí	Ocasionalment	Casal d'estiu
Fundació Foto Colectania	Arts	No	No	No
Fundació Fran Daurel	Arts	No	No	No
Museu de la Catedral	Arts	No	No	No
Museu Frederic Marès	Arts	No	No	No
Museu Palmero	Arts	No	No	No
Casa-Museu Gaudí - Sagrada Família	Arts	Sí	No	No
Can Framis. Fundació Vila Casas	Arts	Sí	No	No
Fundació Antoni Tàpies	Arts	Sí	No	No
Fundació Suñol	Arts	Sí	No	No
Museu Europeu d'Art Modern. MEAM	Arts	Sí	No	No
Museu d'Art Contemporani de Barcelona. MACBA	Arts	Sí	Ocasionalment	No
Museu Picasso	Arts	Sí	Ocasionalment	No
CaixaForum	Arts	Sí	Sí	No
Fundació Joan Miró	Arts	Sí	Sí	No
Museu Nacional d'Art de Catalunya. MNAC	Arts	Sí	Sí	No
Museu del Modernisme de Barcelona	Arts	Sí	Sí	Sí
Col·lecció de Carrosses Fúnebres	Arts aplicades	No	No	No
Museu de Cera	Arts aplicades	No	No	No

Museu del Disseny de Barcelona	Arts aplicades	No	Ocasionalment	No
Museu Geològic del Seminari de Barcelona	Ciències i tecnologia	No	No	No
Museu de Ciències Naturals de Barcelona. MCNB	Ciències i tecnologia	Sí	Sí	No
CosmoCaixa	Ciències i tecnologia	Sí	Sí	Sí
Museu del Futbol Club Barcelona	Esports	No	No	No
Museu Olímpic i de l'Esport Joan Antoni Samaranch	Esports	Sí	No	No
Museu Etnològic i de Cultures del Món. MECM	Història i ciències socials	Sí	Ocasionalment	Casal d'estiu
Grup MUHBA	Història i ciències socials	Sí	Ocasionalment	Casal d'estiu
Museu Egipci de Barcelona	Història i ciències socials	Sí	Ocasionalment	Casal d'estiu
MMB Museu Marítim de Barcelona	Història i ciències socials	Sí	Sí	Casal d'estiu
Castell de Montjuïc	Història i ciències socials	No	No	No
Museu d'Arqueologia de Catalunya	Història i ciències socials	Sí	No	No
Museu d'Història de Catalunya	Història i ciències socials	Sí	No	No
Reial Monestir de Santa Maria de Pedralbes	Història i ciències socials	Sí	Ocasionalment	No
El Born Centre de Cultura i Memòria	Història i ciències socials	Sí	Sí	No
Museu de la Música	Història i ciències socials	Sí	Sí	No

Font: elaboració pròpia

Annex 2. Taules del desglossament de sous basats en el Salari Mínim Interprofessional.

Taula Salari Mínim Interprofessional (SMI)	
SMI diari	31,66 €
SMI mensual	949,80 €
SMI anual	13.297,20 €
SMI per 12 pagues	1.108,10 €

Font: elaboració pròpia

Sous mensuals per hores setmanals treballades	
Hores setmanals	Sou mensual
10	277,03 €
12	332,43 €
15	415,54 €
20	554,05 €
25	692,56 €
30	831,08 €
50	1.385,13 €

Font: elaboració pròpia