

Trabajo Final de Master Profesionalizador

Proyecto TFM - José R. Carbonell Acedo

Centro Creativo/Laboratorio Cultural (Mahón, Menorca)

*“Creación, Experimentación, Interrelación, Participación: Cultura y
Desarrollo local”*



INDICE

❖ PRESENTACIÓN	Pág. 3
❖ BASES CONTEXTUALES	
Finalidades	Pág. 3
Análisis territorial y origen del proyecto	Pág. 5
Análisis sectorial y antecedentes	Pág. 10
Contexto político y normativo	Pág. 15
Análisis interno de la organización gestora	Pág. 18
❖ DIAGNÓSTICO	Pág. 20
❖ DEFINICIÓN	
Destinatarios	Pág. 21
Objetivos y previsión de evaluación	Pág. 23
Contenidos	Pág. 26
Líneas estratégicas	Pág. 27
Actividades	Pág. 29
Modelo de gestión	Pág. 35
❖ PRODUCCIÓN	
Estructura organizativa y recursos humanos	Pág. 37
Comunicación	Pág. 39
Planificación de la producción	Pág. 42
Requisitos infraestructurales y técnicos	Pág. 47
Aspectos jurídicos	Pág. 49
Gestión económica y financiera	Pág. 51
Otros factores	Pág. 53
❖ PROCESO DE EVALUACIÓN	Pág. 54
❖ BIBLIOGRAFÍA	Pág. 58

❖ PRESENTACIÓN

El presente proyecto es una propuesta profesional de creación de un **Centro Creativo/Laboratorio Cultural** en la ciudad de Mahón, basado en la detección de unas necesidades y requerimientos a partir del análisis y diagnóstico del contexto en el cual se enmarca, y con la finalidad última de 'dinamizar y contribuir al desarrollo local tanto general como personal/individual reconociendo y situando a la cultura como sector de elevada repercusión y papel en el mismo'.

❖ BASES CONTEXTUALES DEL PROYECTO

FINALIDADES

Las finalidades del centro son múltiples y diversas pero todas ellas se encuentran íntimamente interrelacionadas y comparten un mismo fin, que no es otro que contribuir al desarrollo potenciando al sector cultural como uno de los pilares fundamentales del mismo, con la creación, la relación, la participación, el diálogo y la experimentación como principales herramientas.

El planteamiento inicial parte por distinguir tres ejes interrelacionados en base a los cuales surgen y se orientan las finalidades del centro, distinguiendo así los siguientes:

- Respecto al propio **sector cultural** el centro se concibe con la finalidad de integrar, cohesionar y contribuir a desarrollo del mismo fortaleciéndolo y generando oportunidades a partir de promocionar y desarrollar la cultura principalmente en el ámbito local, aunque también en el externo e internacional. Para ello se han fijado las finalidades de: apoyar, dinamizar y potenciar la innovación, creatividad y experimentación; contribuir al debate, interacción, diálogo y encuentro de/entre los diferentes agentes culturales, creadores, artistas y toda aquella persona, entidad, institución u organismo relacionado con la cultura; colaborar en la vertebración y consolidación del sector; y participar en la muestra, exhibición, difusión y preservación de la cultura.
- En relación a la **sociedad mahonesa**, y a la larga menorquina en general, el centro se plantea con la finalidad de dinamizar la participación, contacto, formación, expresión y co-creación potenciando la inteligencia/conocimiento y experimentación colectiva; generar redes de interacción social y profesional; consolidar identidad y fomentar la cohesión, primando, contribuyendo y reforzando el respeto, difusión, reconocimiento y apoyo a la diversidad de expresiones e identidades culturales.
- Por último se plantean finalidades respecto a las **instancias políticas y el territorio** en las que se prima, pese a no contar con plan estratégico que oriente y defina la hoja de ruta, el colaborar y contribuir al reconocimiento y valor de la cultura para con el desarrollo

que permita crear, consolidar e identificar al sector como pilar del mismo y ayude a llevar a cabo políticas de opción, demanda y forma más que únicamente de consumo, oferta y contenido¹.

Para la fijación de las presentadas finalidades, y como origen teórico y profesional del proyecto, el presente trabajo se fundamenta en multitud de documentos y textos existentes, nacionales e internacionales, que legitiman la visión y orientación del centro proyectado.

Así el proyecto se basa y comparte la concepción de la cultura no como *“medio para alcanzar fines, sino... base social de los fines mismos”*² ya que *“constituye una dimensión fundamental del proceso de desarrollo”* y *“solo puede asegurarse un desarrollo equilibrado mediante la integración de los factores culturales”*³, siempre teniendo pleno *“respeto de la diversidad y a los derechos culturales como factor determinante para la legitimidad y la coherencia del desarrollo sostenible basado en la indivisibilidad de los derechos humanos”*⁴. La elección y concreción del ámbito local de una ciudad como marco y ámbito de actuación principal para la proyección del centro se fundamenta en la concepción de las ciudades como *“lugares donde las personas de diferentes orígenes se encuentran, interactúan y crean nuevas expresiones culturales”*⁵ pues suponen *“un marco privilegiado de la elaboración cultural en constante evolución y constituyen los ámbitos de la diversidad creativa”* permitiendo así *“el desarrollo humano integral”*⁶. Fundamenta su pleno apoyo a la creación y la relación cultural en la *“función esencial de la interacción y la creatividad culturales, que nutren y renuevan las expresiones culturales, y fortalecen la función desempeñada por quienes participan en el desarrollo de la cultura para el progreso de la sociedad en general”* al ser la creatividad *“fuente de progreso humano y de diversidad cultural;... esencial para el desarrollo”*⁷. Por último se identifica como vital la diversidad de agentes así como la participación ciudadana pues *“el desarrollo cultural se apoya en la multiplicidad de los agentes sociales”*⁸ apoyando que *“el acceso al universo cultural y simbólico en todos los momentos de la vida y la participación cultural son elementos fundamentales de formación de la sensibilidad, la expresividad, la convivencia y la construcción de una ciudadanía plena”*⁹.

¹ MARTINELL SEMPÈRE, Alfons, TEIXEIRA COELHO, José. (2011). Políticas culturales: concepto, configuración y tendencia. Barcelona: UOC

² AMARTYA, Sen (1997) "La cultura como base del desarrollo contemporáneo". UNESCO (Diálogos)

³ UNESCO. (1982). Declaración de México sobre Políticas Culturales aprobada por la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales. México: UNESCO

⁴ GRUPO DE FRIBURGO. (2007). Los derechos culturales: Declaración de Friburgo. Friburgo

⁵ PASCUAL I RUÍZ, Jordi, DRAGOJEVIC, S., DIETACHMAIR, P. (2007). Guía para la participación ciudadana en el desarrollo de las políticas culturales locales para las ciudades europeas. Bucarest: Interarts/ECUMEST/Fundación Europea de la Cultura

^{6 y 8} CIUDADES Y LOS GOBIERNOS LOCALES UNIDOS - CGLU (2004). “Agenda 21 de la cultura. Una propuesta de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural”. Barcelona, 8 de mayo de 2004.

⁷ UNESCO (1998). “Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo”. Estocolmo

⁹ MANTECÓN, Ana Rosas (2010-2011). “Del público al prosumidor. Nuevos retos para los estudios de consumo cultural”. León: Universidad Iberoamericana de León (EntreTextos, Núm. 6)

ANÁLISIS TERRITORIAL Y ORIGEN DEL PROYECTO

El contexto particular en la cual se contextualiza el centro proyectado es la ciudad menorquina de Mahón (en catalán Maó, pronunciada en menorquín Mô). Con una superficie de 117.20 km² Mahón se encuentra ubicada geográficamente en la zona más oriental de la isla y, al ser capital administrativa la misma, cuenta con total conexión y servicios de las que otras localidades carecen. Posee un total de 28.942 habitantes¹⁰ (29.476 habitantes de acuerdo al padrón municipal a fecha de enero de 2012), con una distribución por sexo del 50% aproximadamente, con un 67.56% del total con edades comprendidas entre los 16 y 66 años representado y con un 16.35% de población extranjera en total (ver anexo 1), 12.8% según datos del Ayuntamiento a finales de 2011 (ver anexo 2).

Tanto la ciudad como sus ciudadanos cuentan con un carácter y características propias muy particulares debido a su historia la cual, al igual que la del resto de la isla, se encuentra marcada por continuas conquistas y reconquistas, habiendo sido desde cartaginesa, romana y musulmana hasta, en los último quinientos años, francesa, inglesa y finalmente de nuevo española¹¹. Este devenir de gobiernos y culturas por un territorio tan reducido en extensión y habitantes ha hecho que el carácter y cultura menorquina sea muy rico y diverso a la vez que, según algunos de ellos mismos lo definen, culturalmente inquieto, creativo y activo.

A nivel social y cultural la sociedad mahonesa se encuentra muy caracterizada por esa ocupación de la isla, sobre todo en la historia desde 1708 con la primera conquista inglesa¹², por diferentes culturas que han supuesto aspectos distintivos con respecto al resto de Baleares y autonomías de lengua catalana. La tradición de origen más humilde de la ciudad de Mahón respecto a otras de la isla como Ciutadella, más señorial y noble hecho visible tanto en su arquitectura como en su personalidad y fiestas culturales, la multiculturalidad de sus habitantes y la posesión del impresionante puerto natural han motivado y dotado a la sociedad mahonesa de elementos distintivos y característicos que han devenido en la conformación de una ciudad rica, diversa y con muchas posibilidades de desarrollo, algunas de ellas como es la cultural aún por explotar.

Como elementos distintivos de los mahoneses, y por ende valorados a la hora de proyectar el centro, se sitúa la multiculturalidad, tanto manifiesta en datos sobre habitantes extranjeros como la propia de los nacidos en la ciudad y devenida por la historia de la misma. En la actualidad a nivel poblacional la ciudad cuenta, según datos del Ayuntamiento de Mahón, con un 12.8% de habitantes extranjeros¹³ de un total de 80 países, siendo los provenientes de Marruecos y Ecuador los más representativos (ver anexo 2) sin tener en cuenta los nacidos en la isla principalmente descendentes de ingleses y franceses, antiguos gobernantes de la isla. A este

¹⁰ Datos obtenidos a partir de la base de datos INEBase

¹¹ y ¹² MICAELA MATA (1998). "Conquista y Reconquistas de Menorca". Barcelona: Micaela Mata

¹³ Datos del "Observatori de fluxes migratòris" del Ayuntamiento de Mahón. Recurso en línea <<http://www.ajmao.org/Contingut.aspx?IdPub=8053>>

respecto es destacable el elevado número de asociaciones por regiones o países de origen existentes en la isla con un total de 25, muchas de ellas con sede en Mahón y en su mayoría inglesas, que tanto de manera individual como grupal contribuyen a la representación y muestra cultural particular de cada cultura a la que representan. Sin embargo, y pese a la gran cantidad de entidades asociativas de minorías culturales y étnicas y a la labor desarrollada a nivel social por organizaciones varias y por el propio Ayuntamiento de la ciudad¹⁴, existe cierta carencia a nivel cultural de equipamientos, dinámicas y acciones que potencien la interculturalidad, la experimentación e interrelación cultural y creativa, la cohesión social y la consiguiente contribución al desarrollo que ello comporta.

Por otro lado otro elemento distintivo del territorio de Mahón, de nuevo al igual que en el resto de la isla, es el gran número de asociaciones y entidades culturales existentes y el fuerte arraigo y apoyo de la sociedad al sector folklórico, tradicional y popular, suponiendo la música, bailes y fiestas tradicionales todo un acontecimiento cultural¹⁵. La participación y actividad de los mahoneses a nivel asociativo cultural ha sido muy activo durante mucho tiempo, rasgo que muestra la inquietud, participación y creatividad de la sociedad de Mahón en el ámbito social y cultural, aunque en la actualidad es un aspecto en ligero retroceso. Por citar algunas entidades del ámbito cultural muy importantes se encuentran el “Ateneu Científic, Literari i Artístic de Maó”, el “Institut Menorquí d’Estudis”, “Amics de s’Òpera” que organizan anualmente la “Setmana Anual d’Òpera” o “Joventuts Musicals de Maó” con treinta y cuatro ediciones del popular “Festival de Música de Maó”. Otro ejemplo de cómo la creatividad es parte vital de la ciudad es la importancia económica y social de la artesanía, con sectores muy reconocidos mundialmente como el calzado y la bisutería. Destacar la existencia de un elevado número de entidades y agrupaciones culturales folklóricas y del sector tradicional popular y la organización en la ciudad con carácter anual, y como iniciativa de una asociación cultural de la ciudad de Mahón, del Festival de Música Tradicional Popular de Menorca ‘M-Sona Festival’¹⁶. También cabe comentar como, pese al fuerte apoyo y elevado volumen de actividad cultural, en sectores como el tradicional popular por ejemplo, los diferentes agentes culturales manifiestan necesidades de mediación, interrelación, diálogo y espacios para encuentro, trabajo y formación¹⁷.

Finalmente, y como rasgo distintivo más reseñable junto a los mencionados anteriormente, destaca el elevado número de equipamientos culturales de que dispone la ciudadanía de Mahón y de los cuales hacen uso aunque, tras entrevistas mantenidas con responsables de los mismos, no cubriendo todas las necesidades ni llevándose a cabo con un volumen de uso apropiado y deseable para su sostenibilidad, hecho que han podido motivar a la realización de recortes a los

¹⁴ Listado de programas de mediación cultural del Ayuntamiento de Mahón. Recurso en línea <<http://www.ajmao.org/Contingut.aspx?IdPub=8057>>

¹⁵ Web de “Cultura popular i d’arrel tradicional de Menorca”. Recurso en línea <<http://culturapopularmenorca.cat/continguts/>>

¹⁶ Festival de Música Tradicional Popular de Menorca ‘M-Sona Festival’ <http://www.esbastio.es/m-sonafestival/>

¹⁷ Datos obtenidos a partir de conversaciones mantenidas con diferentes agentes culturales de la ciudad, como con la asociación cultural Es Bastió de s’illa, así como con diversos profesionales en un coloquio organizado por un partido político en Ferreries sobre el sector cultural en la isla de Menorca.

mismos por parte del gobierno local e insular actual. Excepciones son equipamientos como la Biblioteca Pública de Mahón, con una media de préstamos superior a la nacional tal y como explicaba el propio director del centro durante una entrevista mantenida con el mismo, o la privada Sala de Cultura Sa Nostra, con exposiciones temporales y talleres de formación en historia del arte y cultura completos en cada edición, aunque recientemente cerrada por la caja de ahorros balear dada la actual situación de crisis. También es destacable el Teatro Principal de la ciudad, el teatro de ópera más antiguo de España, gestionado por la 'Fundación Teatre Principal' sobre el cual se han llegado a crear estudios de impacto económico, como el desarrollado en 2011 por Deloitte¹⁸, que han mostrado claramente como la cultura es un sector que contribuye con amplias plusvalías al desarrollo de la ciudad en general.

Así pues todos los rasgos y características mencionadas hasta ahora, tanto del entorno como de los habitantes del territorio mismo y su idiosincrasia, en los cuales se basa la creación del centro proyectado, y la especificidad de éste en la experimentación, creación e interrelación en base cultural, hacen que el mismo sea diferente de otros centros y/o equipamientos culturales del entorno así como de otras zonas externas y diferentes al mismo. Sin embargo, y dado que el proyecto persigue la creación del centro en la ciudad de Mahón como contexto particular, el estudio y análisis de los diferentes equipamientos de la ciudad se vuelve imprescindible pues los resultados del mismo son los que determinan, posibilitan y legitiman la concepción y desarrollo del proyecto a la vez que aportan una radiografía imprescindible del entorno aportando información sobre que actuaciones y acciones se llevan a cabo o desarrollan en el mismo que puedan influir en el centro proyectado y sus posibles competidores tanto directos como indirectos.

A nivel insular Menorca posee un considerable número de equipamientos culturales, de diversa tipología, titularidad y modelo de gestión, en relación al número de habitantes, con un total de 94.875¹⁹ personas. Destacable es el "Centre Internacional de Gravat Xalubínia" situado en el pueblo de Alaior y la "Escola d'Art Dramàtic de Menorca" en Ferreries, ambos centros en los cuales se prima mucho potenciar la creatividad pero muy especializados, lo cual es muy importante siempre y cuando existan otros lugares en los cuales se cubran otras especializaciones o, por el contrario, sean de tipo polivalente.

Particularmente Mahón es, junto con Ciutadella, uno de los municipios donde tienen cabida la mayoría de los equipamientos y centros culturales de Menorca. Como ya se ha comentado la tradición activa y participativa que ha marcado el carácter de la sociedad mahonesa, principalmente desde mediados del siglo XIX hasta la actualidad, ha permitido que actualmente existan muy diversos e interesantes equipamientos a disposición de la ciudadanía local y visitante.

¹⁸ DELOITTE. (2011). Estudio de Impacto económico de la Fundación Teatre Principal de Maó. Temporada 2009

¹⁹ Datos obtenidos a partir de la base de datos INEBase

La tipología de equipamientos es muy amplia al igual que la titularidad, modelos de gestión y funciones de los mismos. De titularidad pública, si bien algunos gestionados a partir de concesiones a entidades del tercer sector, predominan los del sector de las Artes Escénicas, como el “Orfeón Mahonés” con 120 años de historia y el “Teatro Principal”, y los patrimoniales, históricos y expositivos, citando así equipamientos el “Museo de Menorca”, la “Biblioteca y Archivo Histórico de Mahón” o el “Museo Hernández Sanz-Hernández Mora”. También por otro lado, aunque en este caso a nivel formativo, y científico, reseñar equipamientos como la “Escola d’Arts i Oficis de Menorca” y el “Institut Menorquí d’Estudis”, ambos públicos y muy especializados. De tipo privado destacan el “Ateneu Científic, Literari i Artístic”, el CREA Espacio Creativo de pintura, dibujo y escultura, diversas academias y centros de danza así como las múltiples galerías de arte distribuidas por la ciudad y de libre acceso para quien lo desee.

El análisis realizado a partir tanto de las funciones y labor que desempeñan y llevan a cabo los equipamientos como de las entrevistas realizadas con responsables de la mayoría de los mismos en Mahón, incluidos los mencionados y algunos otros, así como con profesionales y entidades culturales del tercer sector relacionadas con, entre otros, la cultura tradicional popular, el teatro y el arte, se extraen las múltiples carencias de la ciudad respecto a equipamientos culturales que faciliten la expresión, creatividad, innovación, estudio y formación más allá que lo puramente teórico y formativo y que permitan o posibilitem la participación, interrelación, contacto y diálogo potenciando así la íntima relación de la cultura y el desarrollo.

Los equipamientos de la ciudad de Mahón cubren un amplio abanico del sector cultural pero se basan en su mayoría en llevar a cabo una función y política de oferta y contenido sin dar paso o tener en cuenta, por lo menos no tanto como sería recomendable, a las políticas de demanda, relacionales, de opción y de forma²⁰. Por ejemplo el Ateneo de Mahón, incluido en la tipología de centro polivalente por las funciones y actividades que lleva a cabo, y el Teatro Principal, centro escénico al que se le puede atribuir la función de *Desarrollo del sector* y de *Fomento de la Creación*²¹ por contribuir y priorizar la creación local, desarrollan su labor en relación con la creatividad, la participación y la potenciación de la cultura como sector de desarrollo pero sin embargo la incidencia es muy segmentada, tanto en el ámbito cultural como en el social, no llegando a la totalidad de la población y manteniendo política y visión de la cultura poco diversificada, amplia y accesible respecto a potenciar el aspecto creativo, experimental e interrelacional en base cultural. A nivel formativo y creativo la situación es similar a la expuesta pues los centros que desarrollan función educativa no cubren ni la totalidad la diversidad y amplitud tanto social y generacional como del sector cultural. A modo de ejemplo en Mahón se encuentra: la nombrada “Escola d’Arts i Oficis”, de formación oficial reglada en artes plásticas muy focalizada en sectores como la pintura, el diseño y la joyería y principalmente para jóvenes y

²⁰ MARTINELL SEMPERE, Alfons, TEIXEIRA COELHO, José. (2011). Políticas culturales: concepto, configuración y tendencia. Barcelona: UOC

²¹ MARTINELL, Alfons, CARBÓ RIBUGENT, Gemma, LÓPEZ CRUZ, Taína. (2011). Los equipamientos culturales. Barcelona: UOC

gente que está en formación profesional; la “Sala de Cultura Sa Nostra”, que desarrolla talleres de formación principalmente en arte muy concurridos pero de una sola realización al año y con un límite de plazas muy reducido; y el ya comentado Ateneo de Mahón, que realiza charlas y talleres cortos puntuales pero no todo lo diversos que se desearía o sería necesario dada la amplitud del sector cultural.

De carácter no puramente cultural, pero si relacionado con el mismo, es de destacar en Mahón el Centro Juvenil InJove y las diferentes asociaciones de tipo vecinal y social que organizan multitud de actividades, cursos y talleres relacionados directa o indirectamente con el sector cultural aunque muy delimitadas por la edad, en el caso del primero, y por los escasos recursos disponibles para ello, en el caso de las segundas.

Pese a las cuestiones, particularidades y limitaciones planteadas la gestión y funciones que generalmente desarrollan los equipamientos de la ciudad son buenas y cumplen con un cometido loable aunque bien es cierto que, conforme se profundiza en el análisis de la realidad en el contexto territorial y sectorial, se hacen palpables amplias carencias culturales y la no existencia centros donde la sociedad y los diferentes profesionales y agentes culturales mantengan contacto, se interrelacionen, participen, experimenten, creen y dialoguen tanto entre ellos como con otros sectores con los cuales tienen importantes transversalidades. Los motivos por los que la situación del contexto en el cual se encuadra el proyecto es tal se vislumbran múltiples aunque se identifican como principales:

- Visión reduccionista de la cultura tanto por parte de los profesionales y agentes culturales como de empresarios, profesionales e industrias de otros sectores no propiamente culturales del resto de la sociedad como sector ornamental, expositivo y de ocio por desconocimiento hacia las verdaderas implicaciones de la cultura con el desarrollo y la transversalidad, incidencia y papel de ésta con el resto de sectores de la sociedad.
- A nivel político y administrativo el apoyo al sector es totalmente subjetivo y arbitrario, con gran culpabilidad de ello la ambigüedad y concurrencia de competencias administrativas respecto al sector cultural, gestionado por parte de los gobernantes políticos en base a sus programas electorales, en los cuales la subjetividad y limitación de la labor de la cultura es más que visible.

Pese a las carencias y motivos ya comentados, por los cuales tanto la existencia y creación como futura labor del centro cultural son identificadas como un elevado grado de novedad, innovación y sobre todo respuesta a necesidades detectadas, desde la proyección profesional del centro no se pierde de vista la ya comentada necesidad de tener en cuenta las actuaciones y proyectos que puedan suponer una influencia y/o competencia para el desarrollo del mismo. Así inicialmente no se identifican claramente como competencias directas importantes las funciones desarrolladas por ninguno de los equipamientos y acciones de agentes de ningún tipo descritas hasta el momento, por el hecho mismo ya comentado de no profundizar en la creación,

experimentación e interrelación y diálogo, pero sí competencias indirectas y con posibilidad de convertirse en directas por la potencialidad de transformación de algunos equipamientos al vislumbrar peligro de pérdida de ‘usuarios’ que aportan capital económico por matriculación o pago de cuotas, caso del Ateneo y centros de formación. Sin embargo desde la gerencia del centro se planteará en todo momento el perseguir una política y relación de co-competencia²² persiguiendo el establecimiento de colaboraciones y cooperaciones más que la suplantación y monopolización, pues ello no es compatible con las finalidades y filosofía con las que se concibe el centro en particular ni del sector cultural en general, más rico y diverso cuanto más colaboración e interacción existe.

ANÁLISIS SECTORIAL Y ANTECEDENTES

El análisis territorial nos permite contextualizar el proyecto en el territorio concreto en el cual se proyecta el centro pero, sin embargo, no aporta la información suficiente que legitime la acción de llevarlo a cabo. El análisis sectorial permite tanto aportar conocimiento, experiencias y amplitud de miras sobre la realidad del mismo como favorecer la concreción y formulación específica de la propuesta presentada en este proyecto. Así pues el carácter polivalente que se le puede atribuir al centro proyectado hace que se vuelva necesario el estudio y análisis de esta tipología de centros culturales, aunque principalmente se centre en aquellos en los cuales priman la creación y experimentación pero donde también cultura y participación se sitúan como finalidades importantes en pro del desarrollo.

El punto inicial se sitúa en el reconocimiento de la cultura como derecho a partir de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948 y el crecimiento de estudio y diálogo, tanto político e institucional como profesional, de la cultura como sector con importantes implicaciones, valores y transversalidades para el desarrollo general, con casos en la actualidad tan reales como el de la ciudad de Medellín, lo cual apoya el crecimiento progresivo de centros culturales de muy diversa tipología, funciones, etc.

Los centros culturales surgen con mayor fuerza en Francia a partir de la segunda mitad del siglo XX como espacios para la cultura y como medio para acercarla a la totalidad de la sociedad, alejándose así de la limitación y visión de la cultura para las élites. Progresivamente van ganando popularidad y se van diversificando en cuanto a tipologías, surgiendo las centros cívicos, centros de arte, ateneos, casas de cultura, etc. de manera paralela a la evolución de los equipamientos tradicionales como las bibliotecas, museos, teatros, etc. El fuerte auge de los centros culturales se produce a la vez que crece la importancia del sector cultural como sector clave y pilar del desarrollo junto a los ya tradicionalmente reconocidos ‘económico’, ‘social’ y ‘medio ambiental’.

La aprobación de documentos, tratados, declaraciones, etc. como la “Convención sobre protección y promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales” en 2005, la “Declaración

²² LEAL JIMÉNEZ, Antonio; QUERO GERVILLA, María José (2011). “Manual de marketing y comunicación cultural”

de Friburgo de Derechos Culturales” o la “Agenda 21 de la Cultura” han legitimado el fortalecimiento y surgimiento de centros culturales en contextos locales, en algunos países conformándose incluso redes de éstos, en base al principio de proximidad pues *“son un marco privilegiado de la elaboración cultural”*²³ y cumplen *“la función esencial de interacción y creatividad cultural”*²⁴ tan importante para el desarrollo local.

Los centros culturales polivalentes y los laboratorios o centros de creación y experimentación cultural se encuentran guiados por esas premisas de valor de la cultura y la creatividad de *“motor d’innovació econòmica i social”*, mostrando y posibilitando como *“la orientación de un territorio hacia actividades culturales muestra una notable versatilidad”*²⁵ a la par que permite la cohesión social y aumenta la calidad de vida pues *“el contacto continuado con las manifestaciones culturales, ya sea a través del consumo o la práctica, responde a una necesidad esencialmente humana, que se deriva de la condición de individuos que demandan persistentemente comunicar, expresar y sentir”*²⁶.

En España, a partir de la década de los ochenta²⁷, la existencia de centros culturales polivalentes, de creación y laboratorios, pese a la no elevada existencia de estudios y documentación que se centre en este tipo de centros/equipamientos como si sucede en otros, aumenta en importancia y número pues cada vez más se reconoce la necesidad de *“donar resposta als canvis de l’entorn urbà en els àmbits social i cultural”*²⁸ así como, también a nivel institucional y profesionalmente, la noción de que *“para lograr un desarrollo cultural... completamente participativo, la sociedad civil debiera pasar... a colaborar activamente... A través de organizaciones de... participación ciudadana como aquellas que reúnen tanto a creadores e intérpretes como a gestores culturales y las que acogen a públicos o audiencias culturales como son... centros o corporaciones culturales”*²⁹.

Dada la amplitud de funciones y tipologías que han llegado a identificarse o atribuido a los centros culturales no tan tradicionales, basados más en la actuación de acuerdo a los contextos locales, en la actualidad se les suele englobar dentro de los denominados centros polivalentes. Éstos, a día de hoy, gozan de una gran diversidad en cuanto a tipología y funciones particulares haciendo la polivalencia tan amplia y diversa como casos concretos y contextos existen. A grandes rasgos las orientaciones de estos centros suelen decantarse hacia la función social, cultural, educativa y/o política³⁰, aunque estudios elaborados de centros polivalentes en diversos

²³ CIUDADES Y LOS GOBIERNOS LOCALES UNIDOS - CGLU (2004). “Agenda 21 de la cultura. Una propuesta de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural”. Barcelona, 8 de mayo de 2004.

²⁴ UNESCO. (2005). Convención sobre protección y promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales. París: UNESCO

²⁵ y ²⁶ RAUSELL KÖSTER, Pau coord. (2007). Cultura. Estrategia para el desarrollo local. Valencia: Agencia Española de Cooperación Internacional (Cultura y desarrollo), 4)

²⁷ MIRALLES, Eduard; SABOYA, Monserrat (2007). Aproximaciones a la proximidad. Tipologías y trayectorias de los equipamientos en Europa y en España (1ª y 2ª Parte). Revista Cercles. Centre d’Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona

²⁸ y ³⁰ FUNDACIÓ INTERARTS (2005). “Centres Culturals Polivalents: conceptes i models a Europa” Barcelona: Centre d’Estudis i Recursos Culturals Diputació de Barcelona

²⁹ NAVARRO CEARDI, Arturo (2005). “Audiencias: la participación del público en el desarrollo cultural”. (Boletín GC: Gestión Cultural, Núm. 11)

contextos como Europa han concluido que la tendencia suele ser hacia el social, primando una finalidad de participación y cohesión social, o la cultural, donde la experimentación y creatividad priman sobre el fin social.

En Europa existen multitud de centros culturales denominados tanto polivalentes como de creación que desarrollan labores muy particulares y que, pese a incluirse en ocasiones bajo una denominación común de polivalencia, poseen características que los hacen diferentes y acordes a su contexto. Así centros polivalentes se encuentran en Francia las “Maisons de Quartier” y las “Maisons Folie”, las primeras más culturales y artísticas y las segundas sociales; en Alemania los “Centros Culturales Polivalentes del Rinania del Norte-Westfalia”, los centros de Flandes, o los de Rotterdam de los Países Bajos. Como ejemplo de centro de creación y arte que propiciaba la orientación cultural relacional con la sociedad se encontraba el centro Kunsthau Tacheles en Berlín que, pese a no tener el apoyo político, desarrolló una labor interesante hasta su reciente cierre a principios de septiembre del presente año 2012.

En España se encuentran muchos casos de centros polivalentes y/o creativos en los que la creación, experimentación y participación son ejes muy importantes como es el caso del “Centro de Creación y Cultura del Pirineo”, antes denominado “Espacio Pirineos de Graus”, que ha pasado a potenciar la proximidad y participación ciudadana; “La Cárcel de Segovia”, un centro cultural y de creación creado utilizando el edificio de la antigua cárcel de la zona convertido en *“espacio multidisciplinar dedicado a fomentar la creación artística, a impulsar las industrias creativas en Segovia y a desarrollar la creatividad de todos como forma de realización personal”*³¹; o el “Centro de Creación Contemporánea ESPACIO TANGENTE” de Burgos, inaugurado en 2001 como *“proyecto abierto y dinámico capaz de recoger, conectar y fomentar de manera eficaz las manifestaciones culturales del entorno”* desarrollando la función de *“complementar la oferta cultural de la ciudad, en especial en determinadas áreas, estilos y disciplinas poco o nada atendidas y servir de punto de información y encuentro con el arte actual a escala local, estatal e internacional”*³². Hangar en Barcelona es otro ejemplo de centro de creación en España aunque, en el caso de este proyecto iniciado en 1997 y autodefinido como *“centro abierto para la investigación y la producción artística que apoya a creadores y artistas”*, se especializa principalmente en la investigación y la producción de artes visuales y no tanto en la función social más importante en los centros de tipo más participativo. También en Sevilla se ubica la sede de “Zemos’98”, un laboratorio de creación centrado en la creación de relaciones y generación de comunidades *“como red de agentes sociales y culturales”*³³ cuya principal actividad es el “Festival Zemos’98”. Y en Madrid el centro cultural “Matadero Madrid”, *“espacio vivo y cambiante al servicio de los procesos creativos, de la formación artística participativa y del*

³¹ La Cárcel. Segovia Centro de Creación. Web <<http://www.lacarceldesegovia.com/la-carcel>>

³² Espacio Tangente. Centro de Creación Contemporánea. Sección ‘El Espacio’ de la web <<http://www.espaciotangente.net/WEB%20DOS/html/presentacion.html>>

³³ ROMANÍ FERNÁNDEZ, Lucía (2008). “Dispositivos híbridos de intervención en el espacio: laboratorios colectivos. Prácticas relacionales, intervenciones efímeras y procesos mutantes”. (Boletín GC: Gestión Cultural, Núm. 16. Arte Público)

diálogo entre las artes” y un auténtico *“laboratorio único para la experimentación y construcción de nuevas fórmulas transdisciplinares”*³⁴.

A nivel balear está el centro de creación CRIdA Palma (Centro de Residencia e Intercambio de Artistas de Palma de Mallorca), especializado en ser residencia y centro de intercambio, que lleva tanto función de creación como de participación al ser *“un espacio de encuentro y diálogo entre los artistas invitados, la ciudad y sus habitantes”*³⁵ a partir de los trabajos que en el centro de llevan a cabo o de intervenciones realizadas por los artistas en el entorno urbano.

Destacable es, a nivel internacional y por ser uno de los proyectos cuyas líneas han fundamentado el presente proyecto, el “Centro Cultural Recoleta (CCR) de Argentina”, creado como *“espacio democrático, innovador y audaz que apuesta por la diversidad, la experimentación, la apertura y el diálogo entre artistas y comunidad”*³⁶. Así el CCR se perfila como un centro ejemplo a seguir por el centro proyectado en el presente trabajo por su carácter dinamizador tanto de la creación y experimentación como de la interrelación y diálogo para *“sumar espacios, cruces y diálogos entre las diversas disciplinas, y entre los artistas y el público”*³⁷. El hecho de que el CCR sea un centro especializado o focalizado en las artes contemporáneas principalmente no resta importancia en cuanto a suponer faro guía para el centro de Mahón pues la labor del argentino en alzarse y ser reconocido como *“lugar de encuentro entre el público y la cultura”*³⁸ a la vez que para los propios agentes y profesionales del sector cultural es la principal motivación del aquí proyectado y hecho por el cual persigue asemejarse al consolidado CCR. Por último, y en relación también con la visualización del CCR de Argentina como modelo a seguir en muchos aspectos, ni que decir tiene que se comparten los objetivos del mismo, si bien restando en principio los enfocados a la internacionalización y a las artes contemporáneas, así como las actividades y contenidos, sirviendo ambos aspectos de inspiración y base para la creación del centro de Mahón.

En cuanto a la dimensión social los centros culturales polivalentes, tanto los generales como los más especializados, son garantes de una importante popularidad en los contextos en los cuales se encuentran por la necesidad cada vez mayor de hacer partícipes a los miembros de la sociedad de y en la cultura. Un ejemplo de ello es el caso del ya mencionado “Centro de Creación y Cultura del Pirineo”, habilitado recientemente como centro de proximidad a parte de seguir con la función anterior que tenía de *“conservación, investigación y difusión del patrimonio histórico local y pirenaico”*³⁹. Por otro lado la reutilización de espacios arquitectónicos de las ciudades, pueblos, etc. para la puesta en marcha de este tipo de proyectos goza de gran acogida y satisfacción entre la ciudadanía por el hecho de no invertir en nuevas construcciones y habilitar

³⁴ Centro de Creación Contemporánea ‘Matadero Madrid’. Sección ‘Presentación’ de la web <<http://www.mataderomadrid.org/un-nuevo-simbolo-cultural-de-la-ciudad.html>>

³⁵ CRIDA Palma. Centre de Residència i Intercanvi d'Artistes. Sección ¿Qué es CRIdA? web <http://www.cridapalma.cat/?page_id=2&lang=es>

^{36, 37 y 38} HOCHBAUM, Nora; PIÑEIRO, Liliana “Centro Cultural Recoleta (Ciudad de Buenos Aires – Argentina) en COLOMBO, Alba; ROSELLÓ CERZUELA, David (2008). “Gestión Cultural. Estudios de caso”. Barcelona: Ariel (Colección Patrimonio)

³⁹ PIRINEODIGITAL.COM (2012). “El Espacio Pirineos se convierte en centro de creación y cultura”. Diario digital Pirineodigital.com.

otras ya existentes con historia y repercusión en el contexto, como sucede en el caso de “La Cárcel” de Segovia, el “Matadero Madrid” o “Hangar”, creado en el “*complejo de Can Ricart, un entorno industrial en el barrio de Poblenou de Barcelona*”⁴⁰. En relación a este hecho es reseñable el programa desarrollado desde 2007 por el Ajuntament de Barcelona titulado “Fábricas de Creación” con el objetivo de re-utilizar fábricas para “*incrementar los equipamientos culturales de la ciudad destinados a apoyar la creación y la producción cultural*” contribuyendo así a “*favorecer la labor de los artistas, de los agentes culturales y de las entidades que participan en la promoción de la creación*” y fomentando también “*la participación de la ciudadanía en la creación de cultura a fin de promover la cohesión social*”⁴¹.

Lo reciente de este tipo de equipamientos y, sobre todo en el caso de España, la no existencia de normativas y legislación que regule de manera concreta el sector cultural hace que estos centros culturales a día de hoy no encuentren un gran respaldo ni administrativo ni empresarial en tiempos como los actuales por la ausencia de regulación que facilite, asegure y legitime la consecución de los beneficios que los mismos comportan a la sociedad.

Respecto a repercusión y dimensión económica los centros polivalentes, centros culturales y laboratorios de creación en los datos y estudios estadísticos y cuantitativos elaborados por estado español éstos se incluyen dentro del conjunto del sector cultural, sin datos propios concretos, con la elevada repercusión y aportación que el mismo realiza a la totalidad de la sociedad, resaltando de los mismos que la creación y producción suponen un 56.4% del PIB de las actividades culturales⁴². A nivel de empleo el desarrollado en centros culturales, polivalentes, creativos y laboratorios no se recoge, de nuevo, como tal incluyéndose dentro del 2.8% del empleo nacional y un 2.6% balear. En relación al nivel de negocio y empresarial los centros culturales como tales no se presentan como una categoría de empresa aunque los hay que son gestionados desde el modelo de gestión privado, al igual que hay públicos y del tercer sector, que se podrían incluir dentro de la categoría de “Actividades de diseño, creación, artísticas y de espectáculos” que en 2010 sumaron un total de 29.143 empresas en España⁴³.

Así pues el Centro Creativo/Laboratorio Cultural proyectado en el presente trabajo se aproxima mucho, aunque no llega a serlo en su totalidad, a la concepción de Centro Polivalente en el sentido de ser un centro “*amb un abast territorial limitat...per donar resposta a aquelles formes culturals menys freqüents als equipaments culturals d'abast territorial més extens*”⁴⁴. Sin embargo el elevado grado de especialización del centro conforme a las finalidades que persigue hace que su proyección se acerque y use como base de origen los planteamientos, noción,

⁴⁰ Centre de producció i recerca d'arts visuals Hangar. Sección ‘Qué y cómo’ web <<http://hangar.org/es/hangar/que-i-com/>>

⁴¹ Proyecto “¿Qué es el programa Fábricas de Creación?” del Ajuntament de Barcelona. Sección ‘¿Qué es el programa Fábricas de Creación?’ web <http://www.bcn.cat/fabriquesdecreacio/es/que_es.html>

⁴² MINISTERIO DE CULTURA DE ESPAÑA. (2011). Cuenta satélite de la cultura de España. Resultados detallados 2000-2009. Madrid: Ministerio de Cultura

⁴³ Datos obtenidos de la base de datos CulturaBase

⁴⁴ FUNDACIÓ INTERARTS (2005). “Centres Culturals Polivalents: conceptes i models a Europa” Barcelona: Centre d’Estudis i Recursos Culturals Diputació de Barcelona

finalidades y resultados obtenidos y desarrolladas por centros culturales con mayor preocupación por la creación, experimentación e interrelación. El centro pasa por centrarse por lo tanto en la creatividad y la faceta de laboratorio de experimentación que apoye *“noves formes artístiques i les pròpies de la cultura de barris urbans”*⁴⁵ además de las más asentadas y/o tradicionales, para vertebrar un diálogo conjunto y también para con la sociedad civil de la ciudad. Por otro lado también ejercerá el papel de ‘community center’ al preocuparse y tener como finalidad la participación, la cohesión e interrelación a través tanto de la formación y educación como la *“confrontación intercultural”*⁴⁶, llevada a cabo en centros polivalentes como los que existen en La Toscana⁴⁷. Se asemeja pues a la tipología de las “Maisons Folie” de Francia, con valor de función social pero con mayor importancia a la creativa y cultural.

Como ejemplos de centros que marcan así los antecedentes y ostentan un papel muy importante en el origen del proyecto se encuentran el “Centro de Creación Contemporánea ESPACIO TANGENTE”, el “Centre de Creación i Pensament Contemporani de Mataró Can Xalant”, el “Centro Cultural Recoleta (CCR) de Argentina”, “Matadero Madrid” y, en relación a éste último, sobre todo muy influenciado por la tendencia de trabajo holístico de ‘Intermediae’.

CONTEXTO POLÍTICO Y NORMATIVO

Tras estudiar y analizar la dinámica territorial y sectorial, que ha posibilitado conocer la realidad en la cual se enmarcará el centro, y el origen y antecedentes en los cuales se basa y que ha legitimado, justificado y definido su proyección, es necesario realizar una lectura y reconocimiento del contexto político y normativo existente por su carácter condicionante .

Son los agentes públicos aquellos que generalmente pautan el devenir del contexto normativo y político en España, el cual se encuentra profundamente marcado por la distribución competencial en materia de cultura entre los diferentes niveles de la administración pública. La ligereza estructural u organizativa así como el criterio de dualidad o concurrencia competencial⁴⁸ actual deviene en más problemáticas que posibilidades para el desarrollo del sector así como de los equipamientos culturales del mismo.

A nivel nacional la regulación y política específica llevada a cabo en materia de equipamientos culturales es reducida al no existir ni plan estratégico de cultura, donde se perfile el tipo de política cultural a desarrollar, ni leyes, decretos y/o reglamentos sobre diseño, creación, gestión y evaluación de equipamientos culturales. Como casos excepcionales, y dado la preocupación respecto al sector, citar el caso de Cataluña, donde sí existe en la actualidad vigente el “Decreto 40/2010 de 16 de marzo por el que se aprueba el ‘Plan de equipamientos

^{45, 46 y 47} FUNDACIÓ INTERARTS (2005). “Centres Culturals Polivalents: conceptes i models a Europa” Barcelona: Centre d’Estudis i Recursos Culturals Diputació de Barcelona

⁴⁸ PRIETO DE PEDRO, Jesús (2011) “Marco Institucional y Legislativo de la gestión cultural. El derecho de la cultura” Barcelona: UOC

culturales de Cataluña 2010-2020' (DOGC de 18 de marzo de 2010)⁴⁹, o el de la ciudad de Barcelona, cuyo 'Plan Estratégico de Cultura' dedica el apartado 6 a la "Calidad de los Equipamientos Culturales"⁵⁰. Destacable es el caso a nivel europeo de Flandes donde, a partir de una normativa surgida en 2001, los centros culturales ocupan una "posición clara en el sector cultural, con las prioridades de contribuir al desarrollo comunitario e incrementar la participación cultural"⁵¹ y a la vez distinguen los centros culturales, más orientados a potenciar y dinamizar la creación y al sector artístico y cultural, y los community centres, encaminados a la participación y la cohesión social.

A nivel de Baleares se encuentra el 'Institut Balear d'Infraestructures i Serveis Educatius i Culturals' (IBISEC), encargado de "construcció, l'ampliació i conservació de les infraestructures educatives i culturals, i dels seus serveis"⁵² y entidad a tener en cuenta el presente proyecto.

Particularmente el centro proyectado se contextualiza en la ciudad de Mahón por lo que competencias y/o responsabilidades públicas respecto a los equipamientos culturales poseen tanto el Ayuntamiento de Mahón como el Consell Insular de Menorca. Así a nivel insular como medida política y normativa destinada específicamente a la dinamización de equipamientos culturales se encuentra el 'Reglament del Pla territorial d'instal·lacions i equipaments culturals' del Consell que, más allá de suponer un documento amplio regulador, se reduce a destinar ayudas para "l'adquisició, ampliació i/o reforma d'instal·lacions i equipaments culturals"⁵³ teniendo siempre prioridad las bibliotecas, lo cual muestra no solo la visión reduccionista de la cultura sino de la tipología y funciones de los equipamientos culturales. De manera más especializada y sectorializada, pero de elevado interés para el presente proyecto por encontrar relación con la misma, se encuentra la "Comissió Assessora en Arts Plàstiques" presidida por el Consell Insular de Menorca, con un reglamento que la regula y con funciones de "facilitar i integrar la participació dels ciutadans... en relació amb les arts plàstiques"⁵⁴.

Sin embargo a nivel local, y pese al reglamento insular de equipamientos de ayuda parcial a los ayuntamientos, la regulación y competencias sobre cultura, al igual que en el resto de municipios y localidades del país, se incluye en la 'Ley 7/1985 Reguladora de las Bases del Régimen Local', cuyo resultado de aplicación deviene en amplias ambigüedades y concurrencias supeditando la gestión de la cultura y los equipamientos culturales a las visiones, propuestas y consideraciones particulares de los partidos políticos registradas en sus programas electorales.

⁴⁹ Decreto 40/2010, de 16 de marzo, por el que se aprueba el Plan de equipamientos culturales de Cataluña 2010-2020 (DOGC de 18 de marzo de 2010). Recurso en línea a texto completo en <http://www.iustel.com/diario_del_derecho/noticia.asp?ref_iustel=1040982>

⁵⁰ Plan Estratégico de Cultura de Barcelona. Sección Punto 6 <http://www.bcn.es/plaestrategicdecultura/castella/programa_calidad.html>

⁵¹ FUNDACIÓ INTERARTS (2005). "Centres Culturals Polivalents: conceptes i models a Europa" Barcelona: Centre d'Estudis i Recursos Culturals Diputació de Barcelona

⁵² Govern de les Illes Balears. Sección de la web del Govern dedicada al IBISEC <http://www.caib.es/govern/funciones.do?lang=ca&coduo=2744>

⁵³ CONSELL INSULAR DE MENORCA (2001). "Revisió de 2001 del 'Reglament del Pla territorial d'instal·lacions i equipaments culturals'". Recurso en línea <<http://www.cime.es/documents/docs/secretaria%5C%5CSEC060%5CREV0.pdf>>

⁵⁴ CONSELL INSULAR DE MENORCA (2005) "Reglament de Funcionament de la Comissió Assessora en Arts Plàstiques". Recurso en línea <<http://www.cime.es/documents/docs/secretaria%5C%5CSEC068%5CREV0.pdf>>

A parte de las normativas, políticas y regulaciones existentes en el contexto donde de enmarca el centro y que tienen relación directa con el mismo también existen otras políticas, dinámicas y agentes tanto del propio sector cultural como de otros relacionados directa e indirectamente que es necesario tener en cuenta. Así por ejemplo se encuentra por ejemplo el ‘Servicio de Mediación Cultural’ del Ayuntamiento de Mahón, el cual desarrolla su labor en base a funciones como la de *“promoure l’autonomia i la inserció social, facilitar la comunicació i fomentar la cohesió social”* trabajando como *“nexe d’unió i coneixement entre les diferents cultures que componen el nostre municipi”*⁵⁵. Respecto a dicho servicio el centro proyectado deberá de tener en cuenta aspectos como el “Pla de convivència i integració municipal”⁵⁶ y programas como las “Jornades per al Diàleg Intercultural” o los de formación para establecer relaciones de diálogo y colaboración. Otro departamento del Consistorio a tener en cuenta será el de educación, servicios sociales y juventud, por ejemplo. Respecto a juventud especialmente se han de destacar proyectos como el “Festival Menorca Jove”, perteneciente al programa ‘Alterna Nits’, y punto juvenil Innove, el cual desarrolla multitud de actividades y proyectos muy relacionados con el sector cultural, aunque destinados al grupo social comprendido entre los 14 y los 30 años (salvo excepciones en las que se llevan a cabo acciones para personas de entre 12 y 35 años de edad, según informan responsables de los mismos). Finalmente existen también entidades del sector educativo como la “Escola d’Arts i Oficis” a tener en cuenta, por su función e importante papel como centro que apoya la creación, al igual que con al gran volumen de agentes tanto del tercer sector (asociaciones vecinales, sociales y culturales, etc.) como del privado pues la colaboración y el establecimiento de *“relaciones de co-ompetencia”*⁵⁷ es vital para su correcta consecución de la finalidad última de dinamización y potenciación del sector cultural como pilar del desarrollo.

Por último se vuelve imperativo destacar la labor de algunas entidades por el estudio y trabajo realizado respecto a los equipamientos culturales pues suponen un recurso muy valioso y contribución a la importancia del sector cultural y a su profesionalización. Como ejemplo de ello se encuentra la FEMP (Federación Española de Municipios y Provincias) con documentos tan importantes como la “Guía de estándares de los equipamientos culturales en España”.

⁵⁵ Servicio de Mediación Cultural del Ayuntamiento de Mahón. Web <<http://www.ajmao.org/Contingut.aspx?IdPub=8051>>

⁵⁶ AYUNTAMIENTO DE MAHÓN (2010). “Pla de convivència i integració municipal”.

⁵⁷ LEAL JIMÉNEZ, Antonio; QUERO GERVILLA, María José (2011). Manual de marketing y comunicación cultural. El Observatorio Cultural forma parte del Proyecto Atalaya.

ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN GESTORA

Llegados a este punto, y tras la descripción y análisis externo de contexto en el cual se enmarca el proyecto, la contextualización se encuentra incompleta si no se tiene en cuenta el estudio y análisis interno propio de quien, en este caso propone, la creación y gestión del centro cultural.

Así pues la organización que realiza la propuesta, y dirigirá la creación y gestión del mismo en caso de llevarse a cabo el proyecto, es la Asociación Cultural '**NuraCult**'. Surgida con la noción y convicción firme de sus fundadores sobre la importancia del sector cultural para el desarrollo y a partir de, por un lado, la detección de necesidades, requerimientos y lagunas culturales existentes y, por otro, la obligatoriedad de situar la cultura como eje vertebrador de la política, participación, vida y relaciones sociales y culturales contribuyendo al desarrollo sostenible del sector cultural en particular y de toda ciudad y sociedad local en general.

NuraCult se enmarca en el contexto cultural y social descrito de la ciudad de Mahón con forma jurídica de 'Asociación sin ánimo de lucro con fines culturales' creada por iniciativa de dos profesionales del sector cultural con representantes de otras entidades/organizaciones/agentes culturales local del tercer sector. Los dos profesionales de los que parte la idea formarán parte de la Junta Directiva como vocales y con cargos de Dirección General uno y Dirección de Relaciones e Infraestructura el otro, más centrado en las funciones de relaciones externas del centro, en base a los perfiles profesionales de cada uno: el primero y que ocupará la dirección general es gestor cultural titulado universitariamente, participante activo tanto a nivel de asociaciones culturales del sector tradicional popular de la ciudad como civiles y de participación/representación ciudadana; el segundo, y subdirector bajo la supervisión del primero y sin titulación propia en la materia, cuenta con trayectoria y experiencia vital y reconocida dentro del sector cultural de la ciudad y la isla, perteneciente durante casi toda su vida a reconocidas entidades culturales y recientemente también participando a nivel asociativo vecinal. La junta estará formada por otros fundadores representantes de otras entidades/organizaciones/agentes culturales locales que ocuparán los cargos de Presidencia, Secretaria y Tesorería de la asociación, siendo reelegidos por elecciones abiertas de periodicidad anual.

La juventud por tanto de la asociación, y por ende inexistente reconocimiento, antigüedad y actividad desarrollada por la entidad en sí misma, se vislumbra por parte de los gestores impulsores no como una debilidad y problema sino como una oportunidad pues, por una lado, los dos vocales impulsores poseen tanto la voluntad necesaria para ello como las capacidades, individual y conjuntamente, al haber desarrollado y participado anteriormente en varios proyectos culturales y sociales, que les han permitido conocer y relacionarse con el sector cultural y civil de la ciudad, por lo que tienen conocimientos y relaciones en el sector cultural, social y político del entorno. Por otro la presencia de representantes de otras entidades/organizaciones/agentes culturales ya existentes aporta solidez, experiencia y respaldo en la gestión.

Así el equipo de dos gestores que dirigirán el centro se presenta con posibilidades claras apoyadas en el entusiasmo, base teórica de gestión cultural y conocimiento del entorno, contexto y agentes que aporta la experiencia previa como importantes oportunidades sumado todo ello a la fortaleza que aporta el refuerzo y realismo del resto de miembros de la Junta Directiva.

El equipo proyecta la gestión del centro de manera horizontal y en método holístico, participativo e interrelacionado social y culturalmente, estructurando la organización de la junta gestora del centro con representantes de los diferentes agentes culturales de la ciudad, de la sociedad civil así como del sector público. Los dos directores del centro coordinarían el funcionamiento del mismo de manera permanente, con el apoyo y consejo de los miembros de la junta, y al grupo de empleados del mismo, conformado por un/a secretario/a de administración y recepción y por un/a responsable técnico/a de mantenimiento e instalaciones.

El proyecto se presenta en base a la detección profesional de necesidades en el contexto, tal y como ya se ha especificado anteriormente, pero la asociación no cuenta inicialmente con recursos propios tales como infraestructura y medios técnicos pero si con recursos humanos profesionales para llevarlo a cabo. La consecución de los medios y recursos se persigue a partir, en primer lugar, de la concesión de gestión y usos de uno de las edificaciones de la ciudad sobre la que el Ayuntamiento de Mahón podría acceder a negociar, como por ejemplo es la antigua fábrica Joyca para la cual anteriormente algunos partidos políticos ya han mostrado la disponibilidad de crear en la mismo un equipamiento cultural. En segundo lugar los recursos económicos se persiguen conseguir a partir tanto de subvenciones y patrocinios como de ingresos propios generados por el centro una vez se encuentre en funcionamiento, la previsión de gestión se concibe en reducir paulatinamente la dependencia de recursos externos no relacionados directamente con la labor activa del centro y aumentar progresivamente la devenida de dicha función y desarrollo del equipamiento.

Por último, dado que el centro se pretende perfilar como lugar de creación y experimentación pero también de encuentro, interrelación y desarrollo del sector, entorno y contexto local así como de la ciudadanía, la organización gestora programa la realización de convenios colaborativos y cooperativos con diferentes agentes, entidades y grupos de todos los sectores que permitan la disponibilidad de medios y recursos durante el desempeño de las funciones del centro, siempre con la meta última de consecución de las finalidades y objetivos que lo fundamentan y legitiman.

DIAGNÓSTICO

El “Centro de Creación/Laboratorio Cultural” proyectado se pretende perfilar como un lugar en el cual prime la *“orientación relacional”*⁵⁸ y transversal en/con la sociedad, la ciudad de Mahón, el propio sector cultural y en/con el resto de sectores y territorio, siempre con la cultura como sector/elemento vehicular de la función y finalidades a desarrollar.

La decisión de proyectar dicho centro se toma a partir de la detección profesional de reales necesidades, requerimientos (conscientes e inconscientes) y exigencias existentes. Sin embargo la simple identificación de carencias no legitiman totalmente la acción por lo que el análisis sectorial ha permitido concretar el modelo de centro dando sentido al por qué del mismo, de su concepción y diseño, establecimiento de sus finalidades y, más adelante, delimitados objetivos, funciones y acciones a desarrollar en/por el mismo.

El proyecto surge pues como propuesta para intentar solucionar dichas necesidades, vacíos, ámbitos sectoriales y potencialidades de la cultura no tocados o tratados tanto como se debería y que si serían cubiertas por el centro, como es la de creación, interrelación, experimentación y participación ciudadana, supliendo así carencias y contribuyendo a consolidar la labor de la cultura para con el desarrollo de la ciudad en general y del propio sector en particular.

La fijación de sus finalidades se encuentran fundamentadas en la necesidad de trabajar en/para/por la cultura alejándose para ello de la finalidad única de oferta y muestra para pasar a ocuparse más de posibilitar, permitir y facilitar el verdadero desarrollo en y de la cultura, contribuyendo a que ésta genere mayores plusvalías y valores agregados al entorno y contexto local en el cual se proyecta el centro.

El círculo termina de cerrarse con la creación de una organización gestora en la cual profesionalidad, horizontalidad, diversidad y gestión en método holístico son la base de su política y funcionamiento siempre con miras a la consecución de las finalidades del centro hacia el desarrollo general del contexto local y particular de la cultura como pilar del mismo. Para concluir, y para que todo ello quede reflejado y sea comprensible de una manera más clara, se presenta a continuación un DAFO que muestra la realidad y porqué de la creación del centro:

⁵⁸ CUADRADO, Manuel (coord.) (2010). Mercados culturales. Doce estudios de marketing. Barcelona: Editorial UOC

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Juventud y poco reconocimiento social y cultural de la asociación impulsora; - Inexperiencia de los dos futuros directores del centro en cargos similares hasta ahora; - Desconocimiento entre la sociedad y el entorno del valor de desarrollo del sector cultural y de la reacción ante la existencia de un centro como el proyectado 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de los futuros directores de hacer frente a la responsabilidad de dicha dirección; - Reacción negativa por parte de otros equipamientos/centros al considerar competencia al centro; - Posible ausencia de respuesta del contexto y entorno ante las propuestas del centro por desconocimiento;
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo, soporte y solidez aportada por los tres representantes de entidades/organizaciones/agentes culturales locales cofundadores de la asociación; - Creación del centro en base a una necesidad del mismo detectada a partir del análisis y estudio profesional sólido y real del entorno/contexto y sus carencias y requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Entusiasmo, base teórica de gestión cultural y conocimiento del entorno, contexto y agentes que aporta la experiencia previa de los dos futuros directores del centro; - Novedad e innovación por el desarrollo y función de potenciación de la creación, experimentación e interrelación en base cultural no desempeñada en profundidad hasta ahora por ningún centro/equipamiento.

❖ DEFINICIÓN DEL PROYECTO

El centro cultural diseñado en el presente trabajo se ha proyectado para ubicarse y desarrollarse en la ciudad de Mahón por lo que su definición se ha basado en las bases contextuales ya descritas como cimientos que le otorgan *“forma, sentido e identidad”*⁵⁹.

DESTINATARIOS

La identificación de los destinatarios es un factor clave a la hora del diseño del presente proyecto pues, dada la tipología y especificidad de centro cultural, condicionan sobremanera el enfoque de todo el proceso de desarrollo del mismo. Como base para la concreción del presente apartado los datos demográficos y el análisis del resto de equipamientos culturales de la ciudad, ya descritos en las bases contextuales, han sido claves para su elaboración.

De acuerdo a todo ello, y teniendo en cuenta en todo momento el criterio de proximidad, la tipología, carácter abierto y polivalente a la vez que especializado del centro y el enfoque/finalidad del mismo, la identificación de los destinatarios del centro se han dividido y/o agrupado en dos tipologías: **‘beneficiarios’**, por un lado, y **‘usuarios’** del proyecto, por otro.

⁵⁹ ROSELLÓ CEREZUELA, David (2011). “Diseño y evaluación de proyectos culturales”. Barcelona: Ariel (Colección Patrimonio)

Por un lado los **'beneficiarios'** de los efectos del centro serían la totalidad de habitantes de la ciudad, entre los que se encontrarían también los propios **'usuarios'** del mismo, así como las instituciones, empresas, agentes de los tres sectores, tanto directa como indirectamente, dado el efecto rizoma y las elevadas y amplias plusvalías y valores agregados de la acción cultural del centro. A ello se le ha de sumar que, al igual que en el CCR de Buenos Aires, el centro cultural proyectado aspirará ser *"una institución que no inhibe el acceso al público"*⁶⁰, aunque no por ello existiendo ausencia de concreción e identificación de los **'usuarios'**.

La identificación y descripción de los 'usuarios potenciales' (usando el calificativo de 'potenciales' por no ser el proyecto aún una realidad) del centro se vuelve más específica y concreta por seguir una orientación de co-competencia⁶¹ y relacional⁶² con el resto de equipamientos, agentes, instituciones, etc. que desarrollan su labor en el sector cultural. Así se identifican dos grupos de **'usuarios'**: los **'usuarios no civiles'**, entre los que se encuentran profesionales, agentes (públicos, privados y del tercer sector), entidades, instituciones y empresas culturales o que desarrollan toda o parte de labor en/del/para/por el sector cultural; y los **'usuarios civiles'**, conformado por parte de la población de la ciudad de Mahón, concretamente los habitantes con edades comprendidas entre los 25 y los 65 años.

Respecto al grupo **'usuarios no civiles'** la identificación de sus miembros se realiza, por un lado, en base a sus características y tipología, distinguiendo entre **'usuarios no civiles del sector cultural'** y **'usuarios no civiles externos al sector cultural'**, pues el desarrollo tanto general como cultural *"se apoya en la multiplicidad de agentes"*⁶³ como *"factor determinante de la consolidación de la intervención social, la vida cultural y una garantía democrática"*⁶⁴. Y, por otro lado, según el grado de acción/participación con/para/en el centro proyectado se distingue entre: **'usuarios no civiles implicados'**, aquellos que participan activa y continuamente tanto a nivel interno como externo en el desarrollo del centro; **'usuarios no civiles colaboradores'**, los cuales participan con el centro pero desde una posición más distante que los primeros y de una manera más intermitente; y, por último, **'usuarios no civiles de soporte'**, siendo los que participan pero únicamente a través de apoyo y/o respaldo puntual al centro. Las características particulares de cada uno de estos usuarios pueden ser muy amplias y dispares los unos de los otros aunque, desde la gestión del centro, siempre se primará el establecimiento de lazos de relación para alcanzar las finalidades y objetivos, el correcto desempeño de las labores del centro y la consecución de los mayores retornos y beneficios que permitan un desarrollo y futuro sostenible.

En relación al segundo grupo, los **'usuarios civiles'**, su elección y concreción viene fundamentada y orientada principalmente por ser un grupo poblacional muy activo y diversificado

⁶⁰ COLOMBO, Alba; ROSELLÓ CERZUELA, David (2008). "Gestión Cultural. Estudios de caso". Barcelona: Ariel (Colección Patrimonio)

⁶¹ LEAL JIMÉNEZ, Antonio; QUERO GERVILLA, María José (2011). "Manual de marketing y comunicación cultural".

⁶² CUADRADO, Manuel (coord.) (2010). Mercados culturales. Doce estudios de marketing. Barcelona: Editorial UOC

⁶³ CIUDADES Y LOS GOBIERNOS LOCALES UNIDOS - CGLU (2004). "Agenda 21 de la cultura. Una propuesta de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural". Barcelona, 8 de mayo de 2004.

⁶⁴ MARTINELL, Alfons (2011) "Los agentes culturales". Barcelona: UOC

y, a partir del análisis contextual, por la ausencia de centros culturales que desarrollen una política, orientación y estrategia cultural basada en la demanda, la forma y las necesidades de ellos permitiendo el uso y opción que facilite la *“ampliación de la esfera de presencia del ser”*⁶⁵ y, por ende, el desarrollo adecuado más que el mero consumo y exposición unidireccional. Cuantitativamente los habitantes de la ciudad de Mahón identificados como **‘usuarios civiles’** del centro suman un total de **16.888**, representando el 58.35% del total poblacional. Dentro del total de éstos en el proyecto se identifican y diferencian dos tipos distinguiendo entre: **‘usuarios civiles activos’**, como aquellos que realizarán un uso directo, activo y normalmente constante de las actividades desarrolladas por el centro; y los **‘usuarios civiles pasivos’**, aquellos que acuden y mantienen relación con el centro pero de una manera más distante en cuanto a implicación y volumen de participación en actividades.

Respecto a los **‘usuarios civiles’** cabe destacar que el centro dirigiría su labor y se enfocaría especialmente en todas aquellas personas con intereses y/o motivaciones, conscientes e inconscientes, de relación, participación, creación y experimentación cultural, y por ende que dediquen parte de su tiempo y hábitos a ello; con formación tanto variada como específica en algunos o varios ámbitos/sectores culturales (arte, audiovisual, artes escénicas, literatura, etc.) y/o con deseos y aspiraciones de ello; incluyéndose tanto hombres como mujeres sin distinción entre étnicas, razas y/o países de procedencia, pues facilitar la integración y la cohesión social es un valor intrínseco de la cultura reflejado en las finalidades del centro.

OBJETIVOS Y PREVISIÓN DE EVALUACIÓN

Una vez se han delimitado los destinatarios se vuelve imperativo para seguir adelante la identificación y enumeración de los objetivos pues marcarán aquello que el centro pretende *“conseguir, lograr, obtener o alcanzar”*⁶⁶.

Particularmente el presente proyecto, dado que no es aislado o segmentado en el tiempo sino que pretende ser perdurable, estable y permanente, cabe mencionar que con el paso del tiempo el desarrollo tanto del mismo como del entorno y contexto puede devenir en alteración de los objetivos a largo plazo del equipamiento, por la consecución de algunos, la eliminación o posposición de otros, o el surgimiento de nuevos. Pese a ello los objetivos que se identifican, fijan y definen a continuación pretender ser, tanto a corto como a largo plazo, claros y sólidos marcando y completando la hoja de ruta iniciada con las finalidades y que se continuará con los contenidos, estrategias y actividades que posteriormente se desarrollarán.

Los objetivos se han marcado, al igual que en la formulación de las finalidades, siguiendo tres ejes interrelacionados que los orientan y fundamentan, ordenados jerárquicamente en objetivos generales, específicos y operativos:

⁶⁵ TEIXEIRA COELHO, José (2011). “Fundamentos y conceptos sobre políticas culturales: El concepto de cultura en la política cultural”. Barcelona: UOC

⁶⁶ ROSELLÓ CEREZUELA, David (2011). “Diseño y evaluación de proyectos culturales”. Barcelona: Ariel (Colección Patrimonio)

- Respecto al **sector cultural** se identifican como objetivos:

Objetivos generales	Objetivos específicos
- Lograr la identificación y reconocimiento de las plusvalías de la cultura como sector de desarrollo	- Aumentar la formación en cultura y desarrollo en al menos un 5% de integrantes/pertencientes al sector cultural - Reducir la imperante visión reduccionista de la cultura como sector meramente lúdico y de ocio informando e investigando al respecto, llegando a publicar semestralmente las conclusiones de éstos estudios en la web del centro.
- Aumentar la interrelación, encuentro y diálogo entre los agentes, empresas, profesionales e integrantes del sector cultural y de éstos con el resto de sectores	- Aumentar el número de reuniones, charlas, debates y talleres quincenales entre integrantes del sector cultural - Lograr el establecimiento de debates, coloquios y reuniones periódicas y estables entre integrantes del sector cultural con el resto de sectores como mínimo una semestralmente.
- Conseguir un espacio donde innovar, crear y experimentar en/por/de la cultura	- Lograr el reconocimiento del centro como de creación, innovación y experimentación por parte del sector cultural estableciendo sinergias y colaboraciones con agentes/entidades/organizaciones culturales fuera del centro. - Obtener el primer año una ocupación para estos fines del centro mínimo de un 25%

- En relación a la **sociedad mahonesa** los objetivos son:

Objetivos generales	Objetivos específicos
- Aumentar las posibilidades de formación, expresión, creación y experimentación cultural de las personas	- Conseguir una programación de actividades cuyo 25% mínimo sea destinado a estos fines complementando al resto de equipamientos de la ciudad - Lograr que mínimo un 15% del total de 'usuarios civiles' asistan y participen en las actividades activas de creación e interacción como talleres, charlas, cursos, etc. del centro
- Alcanzar una mayor relación, interacción y diálogo entre sociedad civil y sector cultural	- Obtener que un 5% de los asistentes a los coloquios, charlas y debates sobre el sector cultural sean 'usuarios civiles' - Lograr que el 10% de agentes, profesionales e integrantes del sector cultural 'usuarios' del centro den importancia a la participación ciudadana en sus funciones
- Lograr que el centro se profile como un canal y entorno de participación e interacción colectiva social y cultural	- Aumentar progresivamente la presencia de actividades conjuntas entre sector cultural y sociedad civil en el programa anual del centro con un mínimo del 5% en el primer año - Conseguir que el 70% de las actividades conjuntas entre sector cultural y sociedad civil sean propuestas hechas al centro

- Por último, respecto a **instancias políticas y el territorio** los objetivos identificados son:

Objetivos generales	Objetivos específicos
- Aumentar importancia de la cultura en la gestión política de la ciudad como sector base del desarrollo local	- Conseguir el apoyo político necesario para consensuar un borrador de plan estratégico de cultura
	- Lograr el establecimiento de reuniones periódicas con responsables políticos sobre cultura y desarrollo de la ciudad
- Lograr una mayor participación tanto de la sociedad como del sector cultural en política cultural	- Lograr que se estudie la posibilidad de crear un Consejo de Cultura con presencia de responsables del centro en el mismo
	- Conseguir que el 15% de ‘usuarios’ del centro aporten ideas, críticas, comentarios y propuestas a presentar a instancias políticas
- Alcanzar una política cultural de uso, demanda y opción alejándose de la más centrada en el consumo, oferta, y contenido	- Alcanzar el establecimiento de un canal y/o mecanismo por el que la opinión de la ciudadanía se plasme en los programas y proyectos culturales
	- Reducir el volumen de actividades y proyectos culturales existentes con un rol pasivo de consumo del público contribuyendo con acciones de uso por parte del centro que supongan en inicio un 10% del total de actividades pasivas.

Por otro lado, y de manera paralela a los objetivos ya desarrollados, desde la gestión del centro se identifican una serie de objetivos de estructura o internos que, pese a estar ocultos, son imprescindibles para la consecución de las finalidades y objetivos del mismo. Dichos objetivos son:

- Lograr la auto-sostenibilidad económica y financiera del centro llegando a reducir hasta el 30% la dependencia de fondos externos en el quinto año de funcionamiento;
- Alcanzar un adecuado reconocimiento del equipo de gestión de profesionalidad y seriedad con visión democrática, participativa y de desarrollo local general que legitime su función;
- Aumentar las relaciones de co-competencia con el resto de agentes, equipamientos, profesionales que evite solapamientos y enfrentamientos;
- Conseguir el establecimiento de relaciones de concomitancia⁶⁷ con los ‘usuarios’ del centro permitiendo la creación de un imaginario colectivo y sentimiento de pertenencia.

Con miras a la correcta consecución de las finalidades y objetivos marcados se establece la fijación de una serie de indicadores y sistemas de medición y evaluación que permitan visualizar los resultados y, a la vez, facilite la toma de decisiones al respecto.

Por lo tanto para la evaluación de los objetivos relacionados con el **sector cultural** se tendrá en cuenta el volumen de asistencia, uso, presencia y participación en el centro de miembros e integrantes del mismo. Para la obtención de los datos se realizarán trimestralmente reuniones y

⁶⁷ LEAL JIMÉNEZ, Antonio; QUERO GERVILLA, María José (2011). “Manual de marketing y comunicación cultural”.

charlas con los ‘usuarios no civiles’ y también se llevarán a cabo informes de resultados y conclusiones de cada actividad y acción desarrollada en el centro, a partir de lo cual se extraerán unas conclusiones que aporten a los gestores información al respecto del logro de los objetivos.

Por otro lado, respecto a los objetivos fijados con la **sociedad mahonesa** como eje, se prestará atención al volumen de participación, asistencia, opinión y satisfacción de los ‘usuarios civiles’. La gerencia del centro prevé la creación de formularios a cumplimentar de satisfacción, sugerencias y quejas que el equipo gestor recogerá mensualmente del buzón, habilitado en el centro para ello para, cuyo análisis y valoración de resultados permitirá conocer tanto la opinión como la evolución, respuesta y expectativas de los ‘usuarios civiles’ en relación al centro y sus contenidos así como replantear estrategias y tomar las decisiones oportunas si es necesario.

Por último, en relación a los objetivos marcados para ‘**instancias políticas y el territorio**’, se evaluará la presencia y ponderará la importancia que se da a las propuestas, ideas, sugerencias, recomendaciones, reclamaciones y requerimientos que desde el centro, el sector cultural y la sociedad civil se haga a las instancias políticas. Para ello el equipo gestor mantendrá reuniones bimensuales con el responsable político de cultura de las cual se obtendrán información de los logros y/o ausencia de los mismos conseguidos sobre los objetivos; también se solicitará al Ayuntamiento un resumen de los temas tratados en los plenos para comprobar que la progresión en el tratamiento de los objetivos propuestos por el centro; y de manera paralela permanente se pedirán informes a los representantes políticos pertenecientes a la junta directiva del centro sobre el progreso en la consecución de los objetivos propios.

CONTENIDOS

Tras los objetivos en el presente apartado se describen los contenidos sobre los que el centro proyectado desarrollará su labor. Éstos se presentan fijados en base a las finalidades, los objetivos y la realidad del contexto que enmarca el proyecto, por un lado; a la multiplicidad de destinatarios, por otro; y, finalmente, de acuerdo al carácter polivalente pero con enfoque y especialidad en la creación, la interrelación, la experimentación, el contacto, la participación y la innovación que se pretende caracterice al centro.

Así pues, los contenidos del centro se han definido entorno a tres temáticas que conforman los cimientos de los mismos y que son: el ‘**audiovisual**’, las ‘**artes escénicas**’ y las ‘**artes plásticas**’, sin segmentación o discriminación conforme a técnicas, estilos, épocas y/o corrientes particulares e integrando todas sus vertientes y/o variantes de las mismas. A partir de estas temáticas presentadas, que conforman la base de contenidos del centro proyectado, y con miras a la consecución de los objetivos, los contenidos se han concretado y especificado en diferentes tipologías u orientaciones según el tipo de ‘usuarios’, lo cual ayudará en la concreción de las actividades y del plan de acción. Así la clasificación de tipologías de contenidos de acuerdo al tipo de ‘usuarios’ es:

- Respecto a los **'usuarios no civiles'** (principalmente 'del sector cultural') se identifican contenidos centrados en la **'creación, experimentación, composición e innovación'**; otros orientados a la **'relación, diálogo, co-creación, confrontación, cooperación y colaboración'**; y por último de **'muestra, exhibición y exposición'**;
- Y para los **'usuarios civiles'** (sobre todo los 'activos') la orientación y tipología de contenidos será **'educativa'**; de **'muestra, exhibición y exposición'**; de **'creación y experimentación'**; y, por último, de **'participación, interrelación, diálogo y confrontación'**.

Tras la descripción realizada cabe mencionar que, tal y como se evidencia, las tres temáticas de contenidos del centro son muy amplias y diversas, difícilmente abarcables en su totalidad y riqueza en la programación de un único centro cultural como el presente con el universo demográfico y territorial tan reducido sobre el que desarrollar su función. Sin embargo la elección de las tres temáticas de contenidos se justifica, legítima y es movida por varios factores:

- Por la consecución de la finalidad inicial del proyecto de contribuir al desarrollo general pero también cultural por lo que, sumado al carácter polivalente y perdurable del centro, hace que inicialmente se parta con estas temáticas de un modo general y visión global de las mismas para, progresivamente, contribuir a la creación de públicos, gustos, necesidades y requerimientos más específicos que devengan en la posible creación de nuevos centros y/o equipamientos más especializados y concretos que profundicen y se dediquen en exclusividad a alguno de los sectores;
- Por el elevado grado de innovación, tanto de la tipología del centro como de los contenidos, al abarcar y desarrollar unos importantes ámbitos culturales y demográficos, no cubiertos hasta ahora por ningún otro equipamiento o centro cultural amplia y profundamente;
- Por el carácter de novedad, requerimiento y/o necesidad de trabajar respecto a estos sectores culturales desde una orientación más creativa, experimental y de innovación, diálogo e interrelación;

Todos estos factores sumados legitiman y justifican tanto la elección concreta de las temáticas de contenidos como los motivos que mueven a su tratamiento, siempre basado en la consecución de las finalidades y objetivos marcados con adecuación y realismo al contexto y entorno en el cual se proyecta el centro.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Para el logro de todo lo mencionado, en el presente proyecto se han fijado una serie de líneas estratégicas que persiguen alcanzar las finalidades y metas fijadas en los objetivos marcados y descritos anteriormente. En base a esto, y teniendo en cuenta la diversidad tanto de

dichos objetivos como de los destinatarios, contenidos y contexto, se han identificado diversas estrategias según tipo de variables, surgiendo líneas estratégicas:

- De espacio: posibilitando un entorno adecuado y propicio para la experimentación y la creación de proyectos culturales y primando aquellos con una visión y orientación de innovación y aporte al desarrollo individual y colectivo que recurran a mecanismos, herramientas, materiales y/o técnicas variadas que aporten innovación, riqueza y diversidad;

- De destinatarios:

(a) Facilitando el establecimiento y la creación de relación entre los 'usuarios civiles y no civiles' a partir de la organización de encuentros, talleres, debates, coloquios, visitas a espacios externos, etc. para que puedan desarrollarse, tanto interrelacionada y colectiva como individualmente, de manera progresiva con visión innovadora, de futuro y de aporte hacia el desarrollo individual, general y del propio sector;

(b) Posibilitando los medios, canales, herramientas y espacios adecuados para que los 'usuarios no civiles del sector cultural' puedan comunicarse con el público asistente a través de sus obras y creaciones y permitiendo a la vez un retorno crítico y prescriptivo;

(c) Trabajando para que los 'usuarios civiles' y/o con los 'no civiles' converjan y co-creen, dialoguen y experimenten facilitando la cohesión, el crecimiento personal y social, la crítica, el fortalecimiento de identidad y, en definitiva, potenciando el desarrollo social y cultural;

- De participación: Implicando y llamando a la participación activa, tanto física como cognitiva, a partir de un plan de acción con elevado valor a la diversidad, novedad, impacto, sensibilización, reacción, conocimiento, reflexión y concienciación;

- De tiempo: ofreciendo tanto al sector cultural como al entorno local un proyecto de centro creativo/laboratorio cultural perdurable, sólido con visión de futuro y evolucionando paralelamente a los 'usuarios' dada la novedad del proyecto y de los contenidos en el entorno y contexto propio del centro,

- De co-ompetencia: manteniendo relaciones con otros equipamientos y centros culturales del entorno para llevar a cabo programaciones y planes de acción sin solapamientos y competencias que no hagan peligrar el desarrollo tanto individual y colectivo como del sector cultura y del resto;

- De relación: estableciendo contacto con agentes de los tres sectores, entidades, instituciones y profesionales culturales y no culturales en busca de sinergias y puntos de encuentro que permitan la colaboración y cooperación;

- De formación: desarrollando actividades cuyo fin sea la instrucción y la formación, dependiendo del nivel de los conocimientos y experiencia previos, que permitan el desarrollo tanto de públicos como de competencias en las personas;

- De comunicación: buscando en un primer momento al inicio del proyecto informar amplia y profundamente sobre las finalidades, objetivos, valores y aportes del centro, y posteriormente, ya con el centro en funcionamiento, llegar a la mayor cantidad tanto de ‘usuarios reales’ como ‘potenciales’ con miras a ganar en diversidad y riqueza;
- De política local: colaborando con instancias políticas hacia la consolidación de la cultura como sector de desarrollo local y contribuyendo conjuntamente en la creación de una política cultural donde prime dicha visión y potencia la participación y el valor a la diversidad y expresión cultural;
- Del sector cultural: desarrollando actividades que permitan informar, ejemplificar, debatir y concienciar sobre los valores agregados y plusvalías de la cultura pro desarrollo;

La elección de las líneas estratégicas identificadas y descritas responde o se justifica en base principalmente a los objetivos generales del proyecto, de ahí su elevado número. Dada la novedad del centro, tanto respecto a su tipología como a los contenidos y planteamientos del mismo, en las líneas estratégicas se ha tenido muy en cuenta a los destinatarios como variable principal sobre la cual han de dedicarse muchos esfuerzos de adecuación y realismo pues son factores que aportarán la legitimidad necesaria que justifique la existencia del centro. Así mismo se ha tenido en cuenta las estrategias y trayectoria de otros centros ya consolidados como ejemplificación, demostración, guía y justificación de casos reales como el de ‘La Cárcel de Segovia’, donde la creatividad y el aprendizaje son dos ejes vitales del centro; ‘Hangar’, centro en el cual la investigación, experimentación e innovación en creación son pilares de su orientación, contenidos y funcionamiento; ‘Espacio Tangente’ donde la *“colaboración, la coproducción y el intercambio entre personas, colectivos e instituciones”*⁶⁸ son elementos que vertebran su orientación; ‘Intermediae’ por la *“vocación de proximidad”*⁶⁹ y participación de; y, por último, teniendo muy en consideración la función desempeñada por el CCR de Buenos Aires (Argentina) principalmente por su vocación como *“espacio dinamizador de la escena cultural local”*⁷⁰ y lugar de encuentro, interacción diálogo, creación, exhibición, etc. tanto para el público como para los artistas y usuarios del sector cultural.

ACTIVIDADES

Tras todo lo mencionado llega el momento de la identificación y descripción de las actividades. Éstas conforman el plan de acción del centro y la verdadera materialización de su función hacia la consecución de las finalidades y objetivos marcados con anterioridad. En base a dichos objetivos y siguiendo las estrategias planteadas es que se conciben y diseñan las

⁶⁸ Espacio Tangente. Centro de Creación Contemporánea. Sección ‘El Espacio’ de la web <<http://www.espaciotangente.net/WEB%20DOS/html/presentacion.html>>

⁶⁹ Intermediae. Sección ¿Qué es intermediae? de la web <http://intermediae.es/project/intermediae/page/que_es_intermedi>

⁷⁰ COLOMBO, Alba; ROSELLÓ CERZUELA, David (2008). “Gestión Cultural. Estudios de caso”. Barcelona: Ariel (Colección Patrimonio)

actividades de la programación divididas o diferenciadas entre **principales, complementarias y derivadas**.

A modo de concreción de algunos factores que se repiten y es necesario especificar para todas las actividades, comentar que el lugar de realización será preferentemente las instalaciones del propio centro, aunque las concreciones se incluirán en la descripción de cada actividad; los **recursos humanos** necesarios siempre partirán del personal interno propio del centro, tanto para su planificación, coordinación y procesos organizativos, técnicos e infraestructurales previos como durante la realización, además del personal propio de la compañía, profesional, agente, etc. que lleve a cabo la actividad y de poder llegar a contratarse excepcionalmente personal adicional en cuyo caso se especificará; **infraestructural y técnicamente** se prevé que el centro contará con sus propios recursos para tal efecto (sala de exposición/muestra/exhibición/representación, equipo de sonido, iluminación y proyección, asientos para un aforo de 100 personas, material básico para artes plásticas, material de atrezzo básico, material de oficina) aunque en caso de necesitar adicionales también se especificará pero siempre se intentará recurrir a establecer convenios de colaboración o cooperación con miras a reducir gastos y potenciar la implicación e interrelación con el centro; dentro del **presupuesto** no se incluirá los gastos del personal fijo del centro pues el pago por su función y trabajo en cada actividad se incluye dentro de sus honorarios fijos como personal del centro por lo que únicamente se incluirán los gastos devenidos como extras por la realización de cada actividad; y por último la **asignación de tareas** éstas se reflejarán en el calendario de producción⁷¹ general del centro y en la planificación concreta de cada actividad, aunque las funciones permanentes del personal propio del centro serán siempre: el gerente la planificación, coordinación general, revisión, comisariado y apoyo infraestructural y técnico al responsable de infraestructura y relaciones que se encarga de comunicación y cuestiones técnicas, en situaciones donde se requiera de voluntarios los responsables elaborarán un planning de tareas y funciones concretas para cada uno.

Así pues, y teniendo en cuenta todas las especificaciones comentadas, a continuación se describen algunas actividades, no todas pues se pretende que el centro sea permanente en el tiempo y función, para que sirvan de ejemplo de las que se desarrollarían en el centro proyectado.

Entre las **actividades principales** se encontrarían las siguientes:

Actividad 1

- **Identificación:** Exposiciones, muestras y exhibiciones de proyectos culturales audiovisuales, escénicos y/o de artes plásticas
- **Descripción:** Muestra, exposición y/o exhibición de proyectos culturales donde se requiera de una participación cognitiva activa del público, que aporten riqueza, diversidad e innovación

⁷¹ GONZÁLEZ REVERTÉ, Francesc; MORALES PÉREZ, Soledad (2009). “Ciudades efímeras. Transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos”. Barcelona: Editorial UOC (Colección Acción Cultural. Turismo Cultural)

respecto a lo mostrado/conocido hasta por/en otros espacios/equipamientos. Los proyectos pueden ser propuestos tanto desde el centro como al mismo desde exterior y como ejemplo concreto se pueden dar desde performances a exposiciones pictóricas y escultóricas u obras teatrales en pequeño formato. La actividad contribuye a alcanzar múltiples objetivos como de asistencia, participación, relación, diálogo y experimentación cultural de la sociedad, de posibilidad y opción para los 'usuarios no civiles culturales' así como para el sector cultural por representatividad de riqueza, diversidad y aporte.

- **Destinatarios:** Total de 'usuarios civiles y no civiles' del centro, tanto 'activos' como 'pasivos'
- **Lugar de realización:** Sala interior perteneciente a las instalaciones del centro dedicada de forma permanente a tal fin y/o, en caso de requerirlo, espacio exterior acondicionado para ello.
- **Tiempo de realización:**
 - Los proyectos de artes plásticas en interiores pueden tener una duración de hasta 2 semanas y en exteriores dependiendo de la época del año y la tipología del material empleado.
 - Los proyectos escénicos y audiovisuales dependerá de la duración de los mismos pero siempre con un mínimo de 1 muestra/exhibición y durante un máximo de 1 semana.
- **Recursos humanos:** Personal interno del centro junto a los creadores/artistas/profesionales responsables del proyecto.
- **Recursos infraestructurales:** Los propios del centro y alquiler de adicional en caso de requerirse y no pueda ser aportado por el/la realizador/a
- **Requisitos organizativos previos y durante la actividad:** Coordinación y programación del personal, infraestructura y material acorde con el calendario de producción y el planning de cada actividad.
- **Distribución de espacio y tiempo:** Adecuación del espacio acorde con el tipo de proyecto, disposición de asientos para público si es necesario.
- **Difusión específica:** Material para comunicación (flyers, carteles, notas de prensa)
- **Presupuesto específico:** 1000€ como máximo para caché, 50€ para comunicación, 100€ para imprevistos y gastos menores. Total 1150€. El pago de caché se produciría en caso de requerirse contrataciones de artistas/creadores/profesionales que realicen exhibiciones/muestras en directo, no produciéndose en exposiciones estáticas que no buscan el lucro del artista/creador/profesional.

Actividad 2

- **Identificación:** Taller de fotografía estenopeica en blanco y negro sobre entorno urbano y social.

- **Descripción:** Taller para 30 personas como máximo que se centraría tanto en la creación manual de una cámara estenopeica con materiales reciclados hasta la formación básica en fotografía y sus procesos y técnicas, para ello se recurriría a la impartición y colaboración en el mismo de profesionales, agentes y artistas del sector. Es un ejemplo de uno de los talleres y cursos que se realizarían en el centro y que persiguen la instrucción y formación de 'usuarios civiles' por profesionales del sector cultural. Los cursos y talleres se realizarían sobre las diferentes temáticas tanto plásticas como escénicas y audiovisuales contribuyendo a conseguir objetivos como el potenciar las competencias personales y colectivas, la creación, expresión y relación de la sociedad a través de la cultura, facilitando la relación y diálogo de los 'usuarios civiles' con los 'usuarios no civiles' y recurriendo en muchos casos al entorno urbano y social como lienzo y fuente de inspiración, trabajo y recurso facilitando cohesión y participación.

- **Destinatarios:** 'usuarios civiles activos' - **Tiempo de realización:** 1 mes de duración

- **Lugar de realización:** instalaciones del centro y espacio público para la toma de fotografías

- **Recursos humanos:** propios del centro además del/la profesor/a

- **Recursos infraestructurales:** acondicionamiento de una de las salas de centro para ello

- **Requisitos organizativos previos y durante la actividad:** comunicar y solicitar permiso a autoridades locales de cuando saldrán los asistentes al taller a la calle para realizar las fotografías

- **Distribución de espacio y tiempo:** Se impartirán tres horas en total (una al día) semanales. Durante 3 semanas se impartirá el curso en las instalaciones del centro y durante la última semana se realizarán las salidas para tomar las fotografías

- **Difusión específica:** Material para comunicación (flyers, carteles, notas de prensa) con información sobre periodo de inscripción y precio. Gestión y lugar de inscripciones en el centro.

- **Presupuesto específico:** 200€ para revelado de fotografías en 10x15cm, 50€ para comunicación, 100€ para imprevistos y gastos menores. Total 350€. El profesor cobraría el 70% de lo recaudado por matriculación (con un precio de 20€/persona) y el centro 30% restante.

Actividad 3

- **Identificación:** Conferencia y debate sobre cultura y desarrollo: casos reales en entorno locales.

- **Descripción:** Conferencia realizada por el gerente del centro junto a un invitado experto en el tema y a un responsable de un proyecto cultural concreto (ejemplo director del festival EcoZine) que versaría sobre casos reales donde se ejemplifica la contribución de la cultura al desarrollo local y los valores agregados de proyectos culturales tanto económicos como a nivel social, ambiental y cultural. Es un ejemplo de actividades que se realizarían en el centro tipo conferencias, coloquios, charlas y debates con los que se persigue la consecución de objetivos

múltiples como la concienciación e información sobre el valor de la cultura al desarrollo, la relación, coloquio y debate sobre cultura entre sociedad civil y profesionales.

- **Destinatarios:** Total de 'usuarios civiles y no civiles' del centro, tanto 'activos' como 'pasivos'
- **Tiempo de realización:** Duración de 1 hora y media aproximadamente
- **Lugar de realización:** Instalaciones del centro - **Recursos humanos:** propios e invitados
- **Recursos infraestructurales:** Sala del centro, proyector y equipo de sonorización
- **Requisitos organizativos previos y durante la actividad:** Propuesta de participación a invitados especiales tanto del interior como de fuera de la isla. Adecuación del espacio para la realización. Compra de bebida para conferenciantes
- **Distribución de espacio y tiempo:** Se realizaría con carácter único cada una un día concreto aunque se proyecta poder llevara a una al mes, sin comportar el traslado obligado desde fuera de la isla de participantes en todas y cada una de las actividades.
- **Difusión específica:** Material de comunicación (flyers, carteles, notas de prensa) e invitaciones especiales para políticos y agentes, profesionales, etc. del sector cultural y otros sectores.
- **Presupuesto específico:** 1000€ como máximo para traslado y alojamiento de invitados en caso de requerirse, 30€ para bebida invitados, 50 comunicación/publicidad, 100€ para imprevistos y gastos menores. Total 1180€ como máximo para la primera conferencia. Para el resto de actividades de esta tipología 180€ máximo al no haber invitados de fuera de la isla.

Actividad 4

- **Identificación:** Cesión de espacios a artistas, profesionales, creadores y entidades culturales
- **Descripción:** La cesión de espacios es un servicio del centro, más que una actividad, que se realiza con el fin de que los 'usuarios no civiles del sector cultural' dispongan de un espacio en el que llevar a cabo proyectos culturales en un entorno donde también establecer relaciones con otros similares, encontrar colaboraciones y sinergias, y contar con el asesoramiento y soporte de profesionales del sector. Las finalidades de cesión de espacios responden a la consecución de objetivos tales como crear un entorno adecuado para la creación, experimentación, relación, diálogo, etc. y los proyectos a desarrollar pueden ser tanto propios como propuestos y/o surgidos del diálogo y estudio conjuntamente con los gestores del centro, instancias políticas, otros agentes. Es un tipo de actividad similar a las residencias
- **Destinatarios:** 'usuarios no civiles culturales' - **Lugar de realización:** el propio centro
- **Tiempo de realización:** duración acordada máx. 2 meses
- **Recursos humanos:** propios del centro y del 'usuario' al que se le cede el espacio
- **Recursos infraestructurales:** los propios del centro y los aportados por el 'usuario'

- **Requisitos organizativos previos y durante la actividad:** Contacto y negociación sobre las condiciones de cesión, coordinación entre todo el personal para llevarlo a cabo y disponibilidad del espacio adecuado
- **Distribución de espacio y tiempo:** El tiempo en el cual se cede el espacio es de libre uso para el 'usuario' al cual se le ha cedido siempre con el condicionante del tiempo limitado.
- **Difusión específica:** Información sobre la cesión de espacios tanto en reuniones con los 'usuarios no civiles del sector cultural' como por canales y medios especializados para ellos.
- **Presupuesto específico:** 100€ para imprevistos y gastos menores.

Actividad 5

- **Identificación:** Desarrollo de proyecto pictórico y proyecto fotográfico paralelo.
- **Descripción:** La actividad se centraría en el desarrollo de dos proyectos creativos y experimentales individuales pero siendo el fotográfico un proyecto de observación y muestra de la evolución del proyecto plástico a modo de memoria del primero. Esta actividad es un ejemplo de las actividades programadas dentro del centro para el desarrollo de proyectos culturales y creativos donde se intenta primar en interrelación, diálogo, trabajo conjunto, experimentación, innovación y creación. Se persigue así la consecución de objetivos como el fortalecimiento de las relaciones, diálogo y colaboraciones dentro del sector cultural y la muestra de la expresión a partir de la expresión cultural así como los procesos de creación, experimentación e innovación.
- **Destinatarios:** 'usuarios no civiles del sector cultural' - **Tiempo de realización:** 1 mes (4 semanas)
- **Lugar de realización:** instalaciones del propio centro durante el proceso de trabajo de ambos
- **Recursos humanos:** el personal del centro y los respectivos 'usuarios' creadores/artistas
- **Recursos infraestructurales:** los del centro más los aportados por los creadores/artistas
- **Requisitos organizativos previos y durante la actividad:** Contacto, diseño y elaboración del proyecto cultural a desarrollar. Concreción de los requerimientos técnicos y materiales para su realización, acompañamiento y comisariado de los gestores durante el proceso de trabajo.
- **Distribución de espacio y tiempo:** Los tiempos vienen marcados principalmente por el desarrollo de la labor creativa por parte del artista plástico en el cual se basa el proyecto de memoria fotográfica.
- **Difusión específica:** Información a los 'usuarios no civiles del sector cultural' por canales especiales que lleguen a los usuarios para el análisis y diálogo sobre las propuestas de proyectos.
- **Presupuesto específico:** 100€ para imprevistos y gastos menores, 200€ para materiales necesarios a parte de los aportados por los propios creadores.

Como **actividades complementarias** se pueden identificar: exposiciones derivadas de los proyectos creativos desarrollados o bien a partir de la cesión de espacios o bien por los proyectos llevados a cabo en el centro (actividad tipo 2 y 4); grupos de trabajo e investigación a partir de las conferencias, debates, coloquios y charlas sobre cultura y desarrollo a nivel local; exposiciones y muestras de los trabajos realizados durante los talleres y cursos por sus asistentes, otorgando reconocimiento a la labor desarrollada por los mismos; o proyectos culturales novedosos e innovadores surgidos a partir del contacto, interrelación y diálogo entre ‘usuarios’ asistente a las actividades del centro.

Por otro lado entre las **actividades derivadas** se encuentran: el observatorio cultural que a posteriori realizarían los gestores de manera permanente con investigación e información tanto sobre los procesos y actividades del centro como del sector cultural de la ciudad, la isla e incluso a nivel nacional e internacional; servicios de información, biblioteca, documentación y asesoría sobre proyectos culturales como actividades para la consolidación como centro de creación y experimentación así como el apoyo al sector cultural; reuniones y diálogos con personalidades políticas y del sector sobre la política cultural de la ciudad y el apoyo a la cultura como sector de desarrollo.

Finalmente reiterar que, como ya se ha mencionado, las actividades presentadas no son todas las que se llevarían a cabo en el centro proyectado sino que son una muestra y ejemplificación de las mismas al representar la firme consecución de los objetivos del proyecto y las características de básicas y generales de las actividades a desarrollar por la entidad.

MODELO DE GESTIÓN

Para concluir, y como colofón del apartado de ‘Definición del proyecto’, queda por último la identificación y descripción del modelo de gestión del centro.

Así, tal y como ya se mencionó en el análisis de la organización gestora en las bases contextuales, la entidad encargada de la proyección y gestión del centro sería la Asociación Cultural ‘**NuraCult**’ creada y dada de alta en el registro de asociaciones de las Islas Baleares bajo la forma jurídica de ‘Asociación sin ánimo de lucro con fines culturales’. La asociación está regulada por la ‘Ley Orgánica 1/2002 reguladora del Derecho de Asociación’, sustituta de la derogada ‘Ley de Asociaciones de 1964’, y a su vez por las normativas ‘Real Decreto 1740/2003, de 19 de diciembre, sobre procedimientos relativos a asociaciones de utilidad pública’, de acuerdo a lo mencionado en el artículo 32 de la Ley 1/2002; y por la ‘Ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo’, que complementan a la primera.

Respecto al modelo de gestión adoptado para el proyecto 'delegado' para *"dar cabida a otros agentes culturales públicos y privados"*⁷² en el proyecto y acorde con la intención de una gestión del centro horizontal, interrelacionado, holístico y participativo cumpliendo así con el artículo 2 de la Ley 1/2002 por el que *"la organización interna y el funcionamiento de las asociaciones deben ser democráticos, con pleno respeto al pluralismo"*⁷³. Para ello la organización gestora contará con una junta directiva formada por, a parte de los fundadores, representantes de los diferentes agentes de los tres sectores de la ciudad, representantes de la sociedad civil y del sector político y, en mayor medida, del sector cultural. A nivel descriptivo los integrantes de la junta y sus funciones y aportaciones son:

- Los agentes, profesionales, entidades y organizaciones del sector cultural representarán un 52% del total de la junta directiva con funciones basadas en el aporte de conocimientos, experiencia, relaciones y contactos dentro del sector cultural y con otros sectores, muy importante para el desarrollo del centro.
- Representantes políticos y de la administración pública, los cuales representan un 19%. Estaría formado por miembros de Ayuntamiento, que por convenio ceden el edificio del centro, del Consell Insular de Menorca y del Govern Balear por el aporte económico a partir de subvenciones. Su presencia aporta beneficios derivados de la relación e implicación directa de instancias políticas en la gestión del centro.
- Agentes, empresas y profesionales de otros sectores, representando un 15%, estarían integrados por los patrocinadores y mecenas más importantes, empresas, instituciones y/o agentes con los cuales se hayan firmado convenios para el aporte de infraestructura, material y/o financiación.
- Representantes de la sociedad civil representan un 15% y la conforman representantes de asociaciones y agrupaciones de vecinos de la ciudad con funciones de vocales y de apoyo al centro como voluntariado.

Al igual que toda la asociación la junta se encuentra regida por los estatutos de la entidad y sus miembros se reconocen como tales a partir de la celebración de asambleas extraordinarias en las que se nombran y de cuyas reuniones periódicas se extraen actas y documentación en la cual se refleja toda su actividad, resumida a final de año en una memoria anual.

Para acabar, y como justificación a la elección del modelo de gestión, cabe decir que se basa, por un lado, en la aplicación de dinámicas de colaboración y cooperación para el beneficio tanto de todos los integrantes y participantes en/del centro en particular como de la sociedad y entorno en general creyendo firmemente en el valor de la participación activa, plural y diversa siempre con miras a la consecución de las finalidades y los objetivos fijados. Por otro lado, la

⁷² ROSELLÓ CERZUELA, David (2011). "Diseño y evaluación de proyectos culturales". Barcelona: Ariel (Colección Patrimonio)

⁷³ LEY ORGÁNICA 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. BOE Martes 26 marzo 2002, núm. 73

gestión delegada se considera un modelo más adecuado a la visión del equipo gestor y la asociación originaria del proyecto, la cual se orienta principalmente a potenciar el valor de la cultura como sector de desarrollo local, sin intervención u obstaculización alguna por tendencias partidistas, subjetivas y/o intereses particulares. Y, por último, permite una mayor independencia en aspectos tan importantes como la captación de recursos para el desarrollo del centro.

❖ PRODUCCIÓN DEL PROYECTO

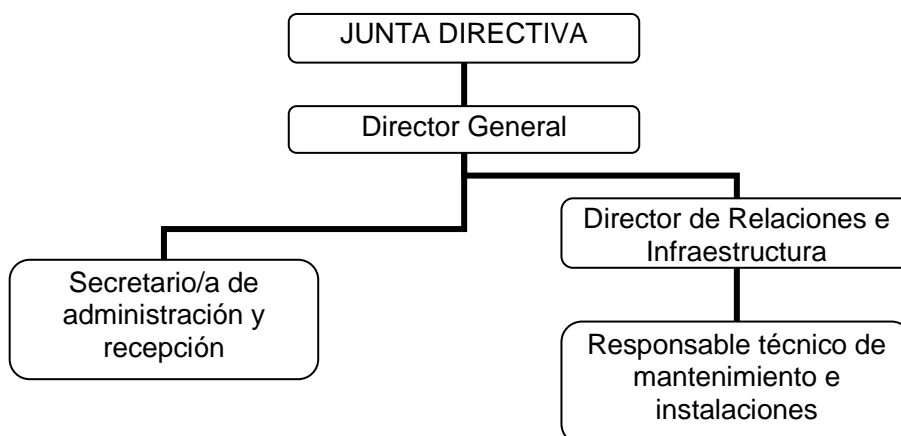
Tras bases contextuales y la definición del proyecto es el momento de proceder a la producción del mismo, identificando y describiendo todos detalles del proceso que permita el correcto desarrollo del proyecto y la consecución de las finalidades y objetivos marcados.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y RECURSOS HUMANOS

La fase de producción del presente proyecto parte por la descripción clara y profunda de la estructura organizativa y los RRHH de la entidad gestora, íntimamente relacionado con el anterior apartado 'Modelo de gestión' y con 'Análisis interno de la organización gestora' desarrollado de las bases contextuales.

La gestión del 'Centro Creativo/Laboratorio Cultural' proyectado será llevada a cabo por la Asociación Cultural 'NuraCult', tal y como ya se ha mencionado anteriormente, creada para ello por iniciativa y acuerdo de dos profesionales de la gestión cultural, que formarán parte de la misma como vocales, con tres representantes con cargos de responsabilidad en otras entidades/organizaciones/agentes del tercer sector cultural local, que ostentarán los cargos de presidencia, tesorería y secretaría reelegibles cada año.

La estructura organizativa y de RRHH del centro estaría conformada por la Junta Directiva; dos puestos de dirección, el Director General, como gestor y coordinador del centro y el Director de Relaciones e Infraestructura, bajo la supervisión del primero; y dos empleados, un/a Secretario/a de administración y recepción y un/a Responsable técnico de mantenimiento e instalaciones. De acuerdo con lo mencionado el organigrama del centro sería el siguiente:



La estructura organizativa del centro responde a un modelo jerárquico vertical donde la Junta Directiva representa el primer eslabón de la cadena como órgano de máximo poder sancionador, decisorio y resolutorio junto al Director General, al cual también supervisan y evalúan. La Junta Directiva se encuentra formada por miembros/representantes de agentes de los tres sectores, de la sociedad civil y del sector cultural, con una representación y funciones/aportes ya especificado en el apartado Modelo de gestión. Entre las funciones de la junta se encuentra la selección del personal del centro.

Por otro lado el Director General, es titulado universitario en Gestión Cultural, es el encargado de la gestión y coordinación estratégica y de empleados, proyectos y relaciones internas y externas. Bajo la supervisión del Director General se encuentra, por un lado, el/la Secretario/a de administración y recepción, con formación profesional en administración, desarrolla labores de administrativo/a, gestión de la oficina, archivo, centralita y recepción del centro; y, por otro, el Director de Relaciones e Infraestructura, sin formación específica en gestión cultural pero gran conocedor del sector, se encarga de las relaciones externas del centro (patrocinios, colaboraciones, cooperaciones, etc.) y coordina al Responsable técnico de mantenimiento e infraestructura así como de los voluntarios, en caso de haberlos. El Responsable técnico cuenta con un perfil profesional polivalente en electrónica, iluminación, sonido e infraestructura escénica y además tiene funciones de supervisión y mantenimiento general del edificio, solicitando la contratación de profesionales específicos en caso de ser necesario. Por último, pero no menos importante, se encuentra

Todos los miembros de la plantilla de RRHH del centro son fijos discontinuos, trabajan a jornada completa y han sido seleccionados por la Junta Directiva y el Director General, cuyo puesto es temporal en intervalos de 6 años bajo la elección y designación por unanimidad por la Junta Directiva. En inicio no se planifica ampliación de plantilla aunque sí se contempla a medio-largo plazo recurrir a la colaboración de voluntarios en ocasiones concretas y puntuales.

El funcionamiento interno sigue, pese a la estructura jerárquica vertical ya descrita, una filosofía que persigue y basa en los fundamentos del método holístico, la horizontalidad y la *“orientación relacional”*⁷⁴, siempre respetando y teniendo en cuenta la real posición, responsabilidades y obligaciones de cada miembro. Dicho funcionamiento, modelo y organización se basa en la concepción principal del valor de la participación, satisfacción y compromiso de los empleados en todos los procesos y decisiones que se toman otorgando, desde la Junta Directiva y la dirección del centro, gran importancia al *“salario emocional”* cuya consecución permite un mayor *“compromiso de los trabajadores hacia la organización que conlleva a mejores resultados”* y mayor *“vinculación y motivación hacia el trabajo”*⁷⁵, las finalidades y los objetivos del centro.

⁷⁴ CUADRADO, Manuel (coord.) (2010). “Mercados culturales. Doce estudios de marketing”. Barcelona: Editorial UOC

⁷⁵ MESTRES, Àngel; PFENNIGER, Mariana (2011). “Gestión cultural en el sector privado”. Barcelona: UOC

La riqueza, complementariedad, coordinación y colaboración así como la especialización de los perfiles del personal del centro supone verdadero valor añadido para su correcto desarrollo pero, sin embargo, ello no resta la necesidad de establecer indicadores cualitativos y cuantitativos de eficiencia y mecanismos de seguimiento y evaluación del equipo. Así pues se identifican como indicadores de seguimiento y evaluación del personal la puntualidad horaria de trabajo, correcto desempeño de las funciones acorde al cronograma de tareas de producción, ausencia de quejas y comentarios negativos por parte de ‘usuarios’ del centro al respecto, implicación aportando ideas, opciones y posibilidades de mejora y/o asistencia a los actos del centro que no se solapen o interfieran en el correcto desempeño de su función. El seguimiento del equipo es competencia y realizado por el Director General de manera continua, llevando a cabo la evaluación y redacción de un informe para presentará ante la Junta Directiva, la cual tomará las decisiones oportunas.

COMUNICACIÓN

La comunicación es para el equipo gestor muy importante pues *“facilita las relaciones entre los actores e instituciones culturales, la concreción de alianzas y sinergias y la interacción con los ciudadanos”* a la vez que *“permite desarrollar las capacidades expresivas de los actores culturales”* y *“genera espacio de encuentro e intercambio cultural de las comunidades”*⁷⁶.

Ni que decir tiene que la adecuación y realismo es base en la política de gestión y desarrollo del centro por lo que tanto en el diseño como en la creación y aplicación de la comunicación los ‘usuarios’ se perfilan como condicionante más importante en los cuales basar todo el proceso, pues es a dichos destinatarios para los cuales se destinan los recursos y esfuerzos de comunicación.

Así el equipo gestor cuenta para el centro con un logo y marca corporativa simple, clara y fácilmente identificable que forma parte, junto al resto de productos, del plan de comunicación con el cual se pretende *“fidelizar al usuario hacia el proyecto hasta llegar a que éste se identifique plenamente con la institución”*⁷⁷ y transmitir la imagen de un centro abierto, accesible y lleno de diversidad y riqueza al cual acudir y del cual esperar un valuarte de apoyo al desarrollo cultural, social, individual y colectivo. Para ello se recurre al uso de mecanismos y herramientas de difusión de dicha imagen mediante el establecimiento de relaciones y presencia en el entorno a partir del diseño y confección de la estrategia comunicativa, de productos y públicos.

Por un lado, y respecto a las relaciones con el entorno, el centro desarrollará el establecimiento de múltiples relaciones, como las colaborativas con centros de la ciudad de formación, tanto de educación formal reglada como artística y creativa, o de tipo social y ciudadano. Establecerá relaciones con instancias políticas, mediante la participación en la organización y producción de programas y proyectos culturales, y animando e incentivando la

⁷⁶ REY, Germán (2010). “Comunicación y cultura en la sociedad de la información”. Barcelona: UOC

⁷⁷ ROSELLÓ CERZUELA, David (2011). “Diseño y evaluación de proyectos culturales”. Barcelona: Ariel (Colección Patrimonio)

participación de los agentes culturales de los tres sectores en las actividades del centro como los debates, coloquios y conferencias, especialmente a las personalidades de la cultura del entorno. También mantendrá un trato fluido y constante con los medios de comunicación, informando de todas las actividades y novedades del centro; con patrocinadores reales y potenciales, ofreciendo información e invitaciones para acercarlos al centro y aportando contraprestaciones como publicidad en productos del centro; y, por último, desarrollando una *“relación de co-competencia”*⁷⁸ con el resto de equipamientos y centros de la ciudad, permitiendo la explotación de posibles vacíos u *“océanos azules”*⁷⁹ culturales, y de *concomitancia*⁸⁰ con los públicos, escuchándoles y facilitando una mayor interacción, participación e implicación de éstos con el centro.

Por otro lado, y para concluir el apartado, se desarrollará un **Plan de Comunicación** identificando en el mismo las diferentes tipologías de públicos, ya descritas en el apartado correspondiente del presente proyecto, pero centrándose en los **‘usuarios no civiles del sector cultural’** y los **‘usuario civiles activos’**, y dentro de éstos afinando la segmentación para hacer uso de los canales más apropiados según características particulares de grupos de ‘usuarios’ resultantes, por ejemplo identificando dos tipos de públicos de la comunicación del centro: los ‘nativos digitales’ y públicos ‘convencionales familiarizados con las TIC’, que abarcan la mayor parte de **‘usuarios’**, por un lado, y los no familiarizados con las TIC y los **‘beneficiarios’** del centro, por otro.

El Plan de Comunicación, en primer lugar y tal y como ya se ha mencionado, se basa en el conocimiento profundo y sólido de los destinatarios y públicos y, en segundo lugar, se centrará en transmitir como mensaje el mismo que pretende trasladar la imagen corporativa, la apertura del centro como lugar de creación, experimentación, interrelación y participación donde se aúna y persigue la potenciación de la cultura y el desarrollo local. Todo ello a través de una serie de productos, canales y herramientas de comunicación, tanto físicas como digitales, que permitan llegar adecuadamente a los ‘usuarios’ y públicos del centro. Como productos digitales se creará una **página web**, encargada a una empresa externa, con información descriptiva, finalidades, objetivos, actividades y servicios del centro; un **blog** y **perfiles en redes sociales** donde se podrán generar grupos de discusión y debate virtuales, aporte de opiniones y comentarios sobre actividades del centro e incluso encuestas y votaciones para potenciar la participación; un **boletín de noticias** o **Newsletters** trimestrales con información y entrevistas; y mailings a los ‘usuarios’ inscritos en el registro del centro. En formato físico o no digital se hará accesible todo tipo de información de manera física en el **tablón de anuncios** del centro, por comunicación tradicionales y en concreto para las actividades, dada la característica de poseer un *“ciclo de vida preestablecido”*⁸¹, *el plan de comunicación* se ha enfocado identificándolas como

⁷⁸ y ⁸⁰ LEAL JIMÉNEZ, Antonio; QUERO GERVILLA, María José (2011). “Manual de marketing y comunicación cultural”

⁷⁹ MESTRES, Àngel; PFENNIGER, Mariana (2011). “Gestión cultural en el sector privado”. Barcelona: UOC

⁸¹ COLBERT, François; CUADRADO, Manuel (2010). Marketing de las Artes y la Cultura. Madrid: Editorial Ariel

“acontecimientos singulares”⁸² por lo que se planea llevar a cabo una “comunicación de impacto con mensajes claros, acciones concretas y respuestas rápidas”⁸³ a partir de **flyers** (100 por actividad), **carteles en A4** (50 por actividad que los requiera), **carteles en A3** (5 por cada actividad distribuidos en: entrada del centro, sala del centro donde se realice la actividad, Concejalía de Cultura, Casa de la Juventud, asociaciones de vecinos y centro educación artística), **formularios** (50 por actividad que los requiera) y **ruedas de prensa**. El diseño de la marca, los carteles, flyers y material de comunicación físico y distribuibles se diseñará y copiará en el centro con la fotocopidora del mismo, también contará con **productos de merchandising** (chapas y bandoleras), a la venta para los ‘usuarios’ como mecanismo de comunicación indirecta de puertas hacia fuera y de beneficios económicos.

A modo de previsión el Plan de Comunicación cuenta con la identificación y concreción de métodos de evaluación y control para evaluar el grado y la efectividad, a corto y medio plazo, del mismo. A corto plazo se identifican como indicadores el control y evaluación la venta de merchandising, los resultados de formularios de satisfacción/queja/sugerencia, que aportan información sobre los contenidos, el centro, si el público ‘usuario’ es el esperado; las visitas a las webs y volumen de comentarios; y análisis por clipping. A largo plazo se evaluaría la comparación de ‘usuarios’ pasados y actuales, analizando si se han creado nuevos públicos y/o son los esperados, y variaciones en colaboraciones, cooperaciones, patrocinios y surgimiento de nuevas actividades, proyectos y relaciones con otros centros, agentes, entidades, etc.

Respecto a la temporalización de la comunicación cabe decir que el plan de comunicación comienza a desarrollarse antes de la apertura del centro, con información y comunicación de su apertura, algunas actividades previstas, entrevistas a los gestores y desarrollo de la página web. Sin embargo dentro del plan se incluyen los procesos de comunicación de las actividades de acuerdo a una temporalización concreta aproximada, que es la siguiente:

- Tres semanas antes de la inauguración, realización o inicio de cada actividad se llevará a cabo el proceso de diseño y creación del material de comunicación (en web, flyers, formularios, carteles, tablón de anuncios del centro, notas de prensa).
- Una semana antes la inauguración, realización o inicio de cada actividad organización de una rueda de prensa para medios con la presencia del/la/los/las profesionales/artistas/agentes/creadores y representantes del centro para informar de la actividad. Salvo en el caso de la cesión de espacios (actividad 4) y de los proyectos de desarrollo paralelo (actividad 5) en cuyo caso será tres días antes del inicio de la cesión.

A continuación se muestra el presupuesto inicial previsto con el coste de cada producto y acción de comunicación contemplada dentro del plan y conforme a las actividades planificadas:

⁸² MARUGÁN RICART, Paola (2011). “Difusión y visibilidad de las artes en vivo”. Barcelona: UOC

Concepto/Producto	Unidades por actividad	Total unid.	Precio unid. con IVA	Total
Carteles A4	50	350	0.10€	35€
Flyers	100	700	0.10€	70€
Carteles A3	10	140	0.21€	29.4€
Formularios	50	100	0.10	15€
Página web	Permanente	1	450€	450€
Chapas*	Venta Merchandising (1.50€ u)	400	0.4012€	160.48€
Bandoleras**	Venta Merchandising (5€ u)	330	1.4042€	461.44
TOTAL				1077.32€

* Chapas adquiridas a partir de la web (<http://naranjaschinas.com/>)

** Bolsa Bandolera en Non Woven adquiridas a partir de la web (<http://www.grupobillingham.com/>)

PLANIFICACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Semestralmente el equipo de gestión se reunirá con la Junta Directiva para concretar el programa, características y detalles de las actividades. Así las siguientes cinco actividades y cronograma corresponden a los primeros seis meses del primer año de vida del centro. Tras dicha reunión, y teniendo en cuenta todas las directrices y aspectos comentados en la misma, el equipo gestor del centro procede a la planificación concretando la previsión, temporalización y asignación de responsabilidades de las tareas dando como resultado la siguiente planificación:

Actividad 1: Exposiciones/muestras/exhibiciones de proyectos culturales audiovisuales, escénicos y/o de artes plásticas

De esta actividad se realizarán cuatro el primer semestre, una en febrero, y tres entre abril, mayo y junio (con material surgido del desarrollo de las actividades 2, 4 y 5 y menor número de tareas de planificación al estar ya hecho gran parte del trabajo).

- a) Director General y el Director de Relaciones (*Seis semanas antes del inicio*): selección y contacto con artistas/creadores/agentes candidatos potenciales (salvo en exposición/muestra/exhibición de actividades 2, 4 y 5). Reunión con candidatos para informar/concretar cuestiones técnicas, espaciales y temporales. Y elección del/la definitivo/a;
- b) Director General (*Cuatro semanas antes/durante del inicio*): reunión con artista/creador/agente elegido para iniciar comisariado concretando temática de proyecto, elementos artísticos a incluir y obtención de datos/imágenes para comunicación;
- c) Director de Relaciones (*Cuatro semanas antes del inicio*): visitas/reuniones con patrocinadores (negocios de artes plásticas, escénicas, audiovisuales, etc.);

- d) Director General y Secretario/a (*Tres semanas antes/durante del inicio*): acciones de comunicación comunes a todas las actividades (ver Plan de Comunicación)
- e) Director General, Director de Relaciones y Responsable técnico (*Tres días antes de la inauguración*): traslado al centro y montaje de obras a exponer;
- f) Inauguración, realización y clausura de la exposición/muestra/exhibiciones.

Actividad 2: Taller de fotografía estenopeica en blanco/negro sobre entorno urbano y social

Ejemplo de taller/curso a impartir por el centro de los cuales el primer semestre se realizará solo uno durante el mes de marzo con la exposición correspondiente en abril.

- a) Director General y el Director de Relaciones (*Seis semanas antes del inicio*): selección y contacto con profesores candidatos, preferiblemente de entidad local para que participe como colaborador; reunión con los profesores candidatos para exponer el proyecto, condiciones técnicas, económicas, espaciales y temporales del taller y elección del profesor definitivo;
- b) Director General (*Cinco semanas antes del inicio*): reunión con el profesor definitivo para elaborar el programa del taller para informar durante el periodo de inscripciones.
- c) Secretario/a (*Cuatro semanas antes del inicio*): Solicitud de permiso al Ayuntamiento para salida de los alumnos a la calle a realizar fotografías la última semana del taller;
- d) Director de Relaciones (*Cuatro semanas antes del inicio*): visitas y reuniones con posibles patrocinadores de la actividad (por ejemplo comercios de fotografía que patrocinen con material fotográfico (Carretes) o descuento en revelado de las fotografías);
- e) Director General y Secretario/a (*Tres semanas antes/durante del inicio*): acciones de comunicación comunes a todas las actividades (ver Plan de Comunicación)
- f) Secretario/a (*Tres semanas antes/durante del inicio*): periodo de inscripciones hasta una semana antes del inicio, o antes en caso de cubrirse las 30 plazas;
- g) Responsable técnico (*Tres días antes de la inauguración*): preparación de la sala y material necesario para la realización del taller;
- h) Inicio, desarrollo y finalización del taller con bienvenida del director del centro.

Actividad 3: Conferencia y debate “Cultura y desarrollo: casos reales en entornos locales”

Esta actividad es la primera del conjunto de conferencias, coloquios, charlas y debates de las cuales el centro organizará una cada dos semanas. Se realizará en la tercera semana del mes de febrero y difiere del resto, que se realizarían la tercera semana de cada mes (acortando el tiempo de planificación a la mitad y no realizando tareas de cuando hay invitados de fuera de la isla), en que contará con la asistencia de profesionales de fuera de la isla. Las tareas a realizar serán:

- a) Director General y el Director de Relaciones (*Siete semanas antes del inicio*): selección y contacto con profesionales del sector cultural que han organizado y/o participado en casos reales en entornos locales para que asistan como invitados a la conferencia;
- b) Director General y el Director de Relaciones (*Siete semanas antes del inicio*): elección de dos invitados, concreción de sus intervenciones y compra/reserva de billetes de avión y alojamiento. Selección, contacto y reunión con participantes locales;
- c) Director General (*Seis semanas antes del inicio*): Cierre del programa y obtención de datos e imágenes de participantes para la elaboración de productos de comunicación;
- d) Director de Relaciones (*Seis semanas antes del inicio*): visitas y reuniones con posibles patrocinadores de la actividad (valor añadido por asistir profesionales de la península);
- e) Director General y Secretario/a (*Cinco semanas antes/durante del inicio*): acciones de comunicación comunes a todas las actividades (ver Plan de Comunicación) salvo que para los debates, coloquios y charlas sin asistencia de invitados especiales no se recurrirá al uso y distribución de carteles ni flyers utilizando solo la web y distribución de carteles A3;
- f) Responsable técnico (*Tres días antes de la inauguración*): Revisión de material de sonido, sillas y sala adecuada para realización;
- g) Director General y el Director de Relaciones (*Día de la conferencia*): recogida de invitados en aeropuerto y presentación del centro, equipo gestor, autoridades y resto de participantes;
- h) Realización de la conferencia, al día siguiente despedida de invitados;

Actividad 4: Cesión de espacios a artistas, profesionales, creadores y entidades culturales

La cesión de espacios es un servicio de 2 meses de duración para el desarrollo de proyectos culturales y siguiente exposición (planificación actividad 1). Las tareas a llevar a cabo serán:

- a) Director General y el Director de Relaciones (*Seis semanas antes del inicio*): recepción de solicitudes, selección y contacto con artistas/creadores/agentes candidatos; (*Cinco semanas antes del inicio*) reunión con artistas/creadores/agentes candidatos para exponer el proyecto, condiciones técnicas/espaciales/temporales. Elección del/la artista/creador/agente definitivo;
- b) Director General (*Cuatro semanas antes/durante del inicio*): reunión con artista/creador/agente para iniciar comisariado y obtención de datos/imágenes para comunicación;
- c) Director de Relaciones (*Cuatro semanas antes del inicio*): visitas y reuniones con posibles patrocinadores/padrinos del proyecto a desarrollar durante la cesión;
- d) Director General y Secretario/a (*Tres semanas antes/durante del inicio*): acciones de comunicación comunes a todas las actividades (ver Plan de Comunicación)
- e) Responsable técnico del centro (*Una semana antes del inicio*): adecuación del espacio

- f) Entrada, desarrollo del proyecto con acompañamiento por el Director General y supervisión del Responsable técnico. Salida del/la artista/creador/agente al espacio cedido.

Actividad 5: Desarrollo de proyecto pictórico y fotográfico paralelo

Actividad desarrollo de proyectos paralelos interrelacionados de realización única cada seis meses con un mes de duración o cuatro semanas máximo y siguiente exposición conjunta (planificación actividad 1). Las tareas a llevara a cabo serán:

- a) Director General y el Director de Relaciones (*Seis semanas antes del inicio*): selección y contacto con artistas/creadores pictóricos y fotográficos candidatos; (*Cinco semanas antes del inicio*) reunión con artistas/creadores candidatos para exponer la actividad, condiciones técnicas, espaciales y temporales y elección los mismos;
- b) Director General (*Cuatro semanas antes/durante del inicio*): reunión con artistas/creadores elegidos por separado para comenzar la labor de comisariado e inicio del acompañamiento y obtención de datos e imágenes para la elaboración de productos de comunicación;
- c) Director de Relaciones (*Cuatro semanas antes del inicio*): visitas/reuniones con posibles patrocinadores (negocios de artes plásticas y de fotografía);
- d) Director General y Secretario/a (*Tres semanas antes/durante del inicio*): acciones de comunicación comunes a todas las actividades (ver Plan de Comunicación)
- e) Director de Relaciones y Responsable técnico (*Una semana antes del inicio*): reunión para la concreción de adecuación de los espacios; y adecuación por el Responsable técnico;
- f) El primer día laborable de mayo entrada de los artistas/creadores a los espacios.

A parte de las actividades principales existen una serie de actividades complementarias cuya planificación ya se ha realizado como son las exposiciones derivadas de los proyectos creativos, talleres o cursos desarrollados y por la cesión de espacios (planificación igual a la actividad 1) pero también está la formación de grupos de trabajo/investigación sobre cultura y desarrollo local.

Actividad complementaria: Grupos de trabajo/investigación sobre cultura y desarrollo local

La actividad tendrá una duración de cinco meses al final de los cuales se entregarán un informe de conclusiones. La planificación para dicha actividad será:

- a) Director General y el Director de Relaciones (*Cuatro semanas antes del inicio*): reunión con profesionales/agentes del sector cultural para concretar el número de grupos y elegir a los responsables/coordinadores de mismos, siendo obligatoriamente éstos 'usuarios';
- b) Responsable elegido para el grupo de trabajo (*Tres semanas antes*): diseño y concreción del programa y calendario de trabajo;

c) Director General y Secretario/a (*Una semana después de reunión inicial*): acciones de comunicación (ver Plan de Comunicación) salvo que únicamente se informará en la web, con carteles A3 y con formularios de inscripción en el centro y la web.

d) Inicio de la actividad de los grupos de trabajo y, al final, entrega de informe de conclusiones.

Cronograma

Actividad/Tareas	Tiempo	Personas	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
1	Selección/contacto y elección de candidatos	2	1 y 2					
	Inicio comisariado	6	1					
	Búsqueda patrocinio	1	2					
	Comunicación	3	1 y 4					
	Traslado, montaje	3 días	1, 2 y 3					
	Inauguración, realización y clausura	2	1, 2, 3, 4					
2	Selección/contacto/elección profesores candidatos	1	1 y 2					
	Reunión profesor y elaboración programa taller	1	1					
	Solicitar permiso Ayuntamiento: trabajo en calle de alumnos	1	4					
	Búsqueda patrocinio	1	2					
	Comunicación	3	1 y 4					
	Periodo de inscripciones	4	4					
	Preparación sala y material necesario	3 días	3					
Inicio, desarrollo y finalización del taller	1	1, 2, 3, 4						
3	Selección/contacto profesionales invitados	1	1 y 2					
	Elección invitados, compra billetes avión y reserva hotel	1	1 y 2					
	Cierre del programa	1	1					
	Búsqueda patrocinio	1	2					
	Comunicación	5/2	1 y 4					
	Revisión de material de sonido, sillas y sala	3 días	3					
	Llegada y recepción de invitados	1 día	1 y 2					
Realización de la conferencia y despedida de invitados	1 día	1, 2, 3, 4						
4	Recepción de solicitudes y selección/contacto candidatos	1	1 y 2					
	Reunión y elección de artistas/creadores/agentes	1	1					
	Inicio comisariado	1	1					
	Búsqueda patrocinio	1	3					
	Comunicación	3	1 y 4					
	Labores de adecuación del espacio	1	3					
5	Entrada/salida del artista/creador. Acompañamiento/Superv.	8	1 y 3					
	Selección/contacto con artistas/creadores candidatos	1	1 y 2					
	Reunión con los artistas/creadores candidatos y elección	1	1 y 2					
	Inicio comisariado	1	1					
	Búsqueda patrocinio	1	2					
	Comunicación	3	1 y 4					
	Labores de adecuación del espacio	1	2 y 3					
C	Entrada de los artistas/creadores a los espacios	1	1, 2, 3, 4					
	Reunión con profesionales/agentes del sector cultural	1	1 y 2					
	Diseño y concreción del programa y calendario de trabajo	2	1					
	Comunicación	2	1 y 4					
	Inicio, desarrollo y finalización del grupo	21	1, 2 y 5					
Entrega de informe con conclusiones finales	1	5						

Leyenda		Personas:
Los colores y trama identifican a la actividad		
Tiempo: Los números indican semanas salvo que se especifique lo contrario		2 -Director de Relaciones e Infraestructura
		3 -Responsable técnico
		4 -Secretario/a
		5 -Otros

Tras describir detalladamente la planificación de producción del proyecto el establecimiento e identificación de mecanismos, herramientas y sistemas de evaluación y control es imprescindible para asegurarse de su correcta realización y consecución de los resultados esperados/deseados.

Así como indicadores se tendrá en cuenta el cumplimiento riguroso por cada persona de los tiempos determinados en el cronograma para cada tarea. Dado que el centro, actividades y equipo de trabajo son nuevos se procederá a la medición de los tiempos y esfuerzos dedicados a cada tarea del cronograma para así disponer de datos reales que permitan su mejora, adecuación y realismo en futuros cronogramas. Cada empleado procederá a la elaboración de un pequeño informe tras la finalización de cada actividad en el cual recogerá tanto problemáticas como sugerencias de mejora para futuras planificaciones, teniendo en cuenta aspectos personales, técnicos, infraestructurales y/o externos no controlables. Por otra parte a los artistas/creadores/agentes/profesionales protagonistas de las actividades planificadas se les entregará un breve cuestionario para que cumplimenten respecto a cuestiones técnicas, infraestructurales, de personal del centro y del tiempo y espacio destinado a la actividad concreta.

Por último el Director General, con todos los datos recogidos a partir de los indicadores y mecanismos comentados y sumado a las notas propias que haya ido recogiendo a lo largo de los seis meses, será el encargado de la elaboración de un informe al final del semestre que le servirá para la planificación del siguiente para optimizar resultados y para elaborar la memoria anual.

REQUISITOS INFRAESTRUCTURALES Y TÉCNICOS

El centro proyectado se ha concebido ser ubicado en la antigua fábrica 'Joyca' de la ciudad de Mahón a partir de la cesión del mismo por parte del Ayuntamiento a la Asociación 'NuraCult' mediante un convenio de cesión de espacios creado y firmado para tal efecto. Arquitectónicamente el edificio cuenta de superficie con unos 240 m² aproximadamente en dos plantas (180 planta baja y 60 primera planta), porche de 40 m² y patio trasero de 90m².

La restauración y estructuración del edificio ya estaría realizada para cuando la asociación dispusiera del mismo, quedando únicamente completar la estructura de la siguiente manera:

- **Planta baja:** un **aseo**; una **sala multifuncional** con capacidad para 120 sillas, pequeño escenario de 3x7 metros, dos barras en techo con 6 PC y 2 recortes, mesa de iluminación TR-C-2448 TRITON BLUE, pantalla desplegable en pared frontal 300x300 cm y proyector en techo, atril y 1 ordenador portátil; una **sala de exposiciones mediana** de unos 30m²; un pequeño hall con mesa de recepción, ordenador y tablón de anuncios 130x250 cm; un **almacén**; y **dos salas polivalentes**, para desarrollo de proyectos y cesión, de 15 m², cada una con 3 mesas plegables, 2 estanterías de 130x130 cm (12 huecos) y 2 sillas de oficina.

- **Planta primera:** una **oficina** con 3 mesas, dos ordenadores, 2 archivadores, 3 estanterías de 130x95 cm (8 huecos); teléfono-fax, copiadora a color y 3 sillas de oficina; un **aseo**; y un **aula** para clases/talleres/cursos con 30 sillas pala móvil, pizarra, mesa y silla de oficina.

Además el centro contaría con 150 sillas apilables para uso tanto interior y exterior, material de oficina, material de limpieza y mantenimiento (herramientas, productos de jardinería y limpieza de exterior, etc.), 3 mesas portátiles y un equipo completo de sonido e iluminación para actividades en interior y exterior compuesto por: 1 mesa de sonido Yamaha MG 24/14fx, 6 micrófonos con pie, seis DI100, 2 altavoces 1000w, amplificador y soportes/pies, 2 monitores autoamplificados box MA120 MKII, caja protectora de micros y mesa, bolsa de cables, bolsa para pies de micro y altavoces, cables y 6 Proyectoros PAR 56 largo-Triton Blue portátiles con pies.

El material es comprado para/por el centro a cargo de las subvenciones que cobrará la entidad y será todo de uso diario salvo el técnico de sonido, iluminación y proyección que se usará, de acuerdo con el cronograma y durante los primeros seis meses, únicamente en las actividades de conferencias, coloquios, debates y charlas así como presentaciones. Así mismo todo el material tendrá un seguimiento y control constante por parte del Responsable Técnico de Mantenimiento e Instalaciones bajo la supervisión del Director de Relaciones e Infraestructura. Dada la existencia de variables externas no controlables como es la climatología de la isla, con picos de humedad ambiental que superan el 80%, en las salas donde hubiera y/o se guardara material técnico el centro contaría con sistema de climatización y deshumidificación en todas las salas y cada tres meses se limpiará y revisará uno por uno todos los materiales técnicos para comprobar su correcto funcionamiento y estado, recurriendo en caso de ser necesario a la reparación o repuesto de aquello estropeado o inservible.

Presupuesto

A continuación se muestra el presupuesto total por grupos según tipología del material necesario a comprar para el centro, ya identificado, descrito y enumerado anteriormente.

CONCEPTO	PRECIO (IVA incluido)
Material no técnico y mobiliario	9.057,45€
Material técnico de oficina	3.920€
Material técnico de sonido e iluminación	6.543,96€
Material de mantenimiento e instalaciones	1.800€
TOTAL	21.321,41€

ASPECTOS JURÍDICOS

- Forma jurídica: pública

Tal y como ya se ha mencionado anteriormente la organización que gestiona el centro es la asociación cultural '**NuraCult**' perteneciente al tercer sector no lucrativo e inscrita y validada como tal en el registro de la Comunitat de les Illes Balears en base al artículo 30.33 del Estatuto de Autonomía de las Illes Balears. Se encuentra regulada por la 'Ley Orgánica 1/2002 del Derecho de Asociación' y por normativas como el 'Real Decreto 1740/2003' sobre asociaciones de utilidad pública y por la 'Ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo'. A nivel fiscal la entidad, de acuerdo al artículo 32 de la Ley 1/2002, es reconocida como de 'utilidad pública' por lo que goza de una serie de beneficios fiscales dado su carácter abierto, participativo, sin restricción y por promover el interés general.

Por otro lado se tiene presente en el proyecto la Ley de Propiedad Intelectual, recogida en el 'Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril'⁸⁴, recientemente modificado por la 'Ley 2/2011 de Economía Sostenible', para casos en los que creadores/artistas/agentes que creen obras en el centro cedan dicha/s obra/s, teniendo en cuenta así la cesión de derechos de explotación (Art. 17 a 21 de la ley), otorgados al centro, y derechos morales (Art. 14 a 16), que sigue manteniendo el autor permanentemente. A parte de las cesiones la entidad gestora deberá realizar la correspondiente Declaración Informativa de Donaciones Recibidas en caso de producirse tales.

Respecto a la contratación de personal laboral la entidad está por ley obligada a realizarla, actuando la asociación como contratante y el trabajador como contratado, conforme a la normativa vigente y al 'Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, de Ley del Estatuto de los Trabajadores'⁸⁵. Así los cuatro empleados del centro serán contratados con contrato laboral, con la categoría adecuada a su nivel de estudios y cargo, cumpliendo con la normativa al no ostentar ninguno de los cuatro cargos directivos en la Junta Directiva.

A parte del cumplimiento de las normativas comentadas el centro como tal también ha de cumplir la normativa relativa a la contratación de seguros por responsabilidad civil y protección jurídica en general. Así, por un lado, el Ayuntamiento, como propietario del edificio, se encargaría de la contratación del seguro del continente, y la asociación gestora del centro contrataría los seguros pertinentes para las coberturas de contenido, robo, incendio, cristales, pérdida de alquileres y Responsabilidad Civil, ascendiendo todo a unos 500€ aproximadamente, los seguros de los empleados contratados ya se incluirían en dicha contratación.

Respecto a los seguros y en relación a recurrir a la prestación de servicios por voluntarios, cabe mencionar que inicialmente se prescindiría de ello pues supone un gasto adicional al ser obligatorio la contratación de un seguro de Accidentes y de Enfermedad derivadas directamente

⁸⁴ Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/rdleg1-1996.html>

⁸⁵ Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/rdleg1-1995.html>

por el ejercicio de la actividad de los voluntarios en el centro conforme a lo mencionado en el artículo 6 de la Ley Estatal de Voluntariado 6/1996, de 15 de enero⁸⁶.

Por último, y de acuerdo al cumplimiento de la ley de asociaciones, la entidad dispondría de sus propios documentos de funcionamiento a nivel interno, tales como: las actas de juntas, en las cuales se recogería lo dicho y aprobado en cada reunión de la Junta Directiva; los libros de cuentas; y los correspondientes estatutos de funcionamiento interno que contendrían, conforme a lo mencionado en el 'Artículo 7 de la Ley Orgánica 1/2002'⁸⁷, datos como la denominación, domicilio, fines y actividades, órganos de gobierno, funcionamiento, etc. Y a nivel externo la entidad llevaría a cabo el establecimiento de convenios como el de cesión del edificio con el Ayuntamiento, de obras con artistas, donaciones y acuerdos y/o convenios con mecenas y patrocinadores y colaboradores y otras instituciones u organizaciones que compartan intereses para la consecución de las finalidades y objetivos de la entidad. Así el centro establecerá la firma de Acuerdos/Convenios Marco, para relaciones duraderas o a largo plazo, y Acuerdos/Convenios Específicos, para relaciones más específicas y/o para proyectos concretos.

⁸⁶ Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l6-1996.t2.html#a5>

⁸⁷ Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/lo1-2002.html>

GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Llegados a este punto la gestión económico-financiera muestra la realidad de viabilidad y caminar del proyecto teniendo en cuenta el **presupuesto** y el **plan de tesorería**.

PRESUPUESTO PROYECTO			
CONCEPTO	INGRESOS PREVISTOS		COMENTARIO
FONDOS PROPIOS		0 €	No se cuenta con fondos
FONDOS EXTERNOS	Consell Insular de Menorca	35.000 €	Subvención
	Govern Balear	35.000 €	Subvención
	Ayuntamiento de Maó	15.000 €	Subvención+Cesión edif.
	Patrocinio/Mecenazgo (anual)	4.200 €	Deseado. 350€/mes
INGRESOS PREVISTOS	Chapas - venta merchandising	600 €	
	Bandolera-venta merchandising	1.650 €	
	Matrícula talleres/cursos (30%)	180 €	De cada matrícula 30% centro, 70% profesor
TOTAL INGRESOS PREVISTOS		91.630 €	
CONCEPTO	GASTOS PREVISTOS		COMENTARIO
CONTRATACIÓN PERSONAL	Director Gral.	18.480 €	Salario bruto al año. Pagas prorrateadas. Deducciones incluidas.
	Dir. Rel. e Infr.	15.120 €	
	Resp. Tec.	13.440 €	
	Secretario/a	11.760 €	
INFRAESTRUCTURA Y MATERIAL	Material no téc. y mobiliario	9.057,45 €	
	Material técnico de oficina	3.920 €	
	Material téc. sonido e ilum.	6.543,96 €	
	Material manten. e instalac.	1.800 €	
COMUNICACIÓN		1.077 €	
ACTIVIDADES	Actividad 1	1.350 €	Gastos máximos por actividades en cronograma. Conferencia con invitados solo una, resto sin alojamiento y desplazamiento. No se cuenta dinero para imprevistos.
	Actividad 2	250 €	
	Actividad 3	1.400 €	
	Actividad 4	0 €	
	Actividad 5	200 €	
	Actividad Complementaria	100 €	
GASTOS MANTENIMIENTO GENERAL		4.800 €	Fondos orientativos destinados a tal efecto
GASTOS IMPREVISTOS		2.000 €	
TOTAL GASTOS PREVISTOS		91.299 €	
TOTAL PREVISTO			
TOTAL INGRESOS PREVISTOS		91.630 €	
TOTAL GASTOS PREVISTOS		91.299 €	
TOTAL RESTANTE		331 €	

El presupuesto reflejado muestra con detalle los datos económicos del centro teniendo en cuenta tanto ingresos como gastos y mostrando al final el resultado de la resta de ambos, dando una aproximación a la viabilidad del mismo en caso de cumplirse la totalidad presupuestada. Sin embargo es necesario especificar algunos aspectos como que el centro es de nueva creación y

no posee ingresos/fondos propios ni material por lo que depende en su totalidad de los fondos públicos y de los conseguidos a partir de mecenazgo y patrocinio para empezar a funcionar. Así pues su apertura no se haría efectiva hasta cobrar como mínimo las ayudas públicas para así hacer frente a los gastos de materiales e infraestructura necesarios para poder proceder a la producción de las actividades y pago de salarios de trabajadores, intentando a lo largo del año la consecución de ingresos por patrocinio y mecenazgo. Por otro lado no se tienen en cuenta los fondos destinados a gastos imprevistos incluidos en el apartado de actividades pues solo se recurre a ellos en caso de necesitarlo por circunstancias ajenas al centro y sus gestores y sin planificación o previsión alguna de cuando se usarán, creándose un fondo general para ello.

De manera complementaria al anterior, y marcando la línea temporal de los ingresos y gastos presentados en el presupuesto, se muestra a continuación el plan de tesorería relativo al primer semestre del año planificado en el presente proyecto.

PLAN DE TESORERÍA						
ENTRADAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Subvención Govern B.	35000	0	0	0	0	0
Subvención Consell M.	35000	0	0	0	0	0
Subvención Ay. Mahón	15000	0	0	0	0	0
PATROC./MECENAZ.	350	350	350	350	350	350
Chapas Merchandising	0	120	120	120	120	120
Bandoleras Merchandising	1650	0	0	0	0	0
Matrículas curso/taller	0	180	0	0	0	0
TOTAL ENTRADAS	87000	650	470	470	470	470
SALIDAS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Salario Dir. General	1540	1540	1540	1540	1540	1540
Salario Dir. Rel. e Infraest.	1260	1260	1260	1260	1260	1260
Salario Resp. Técnico	1120	1120	1120	1120	1120	1120
Salario Secretario/a	980	980	980	980	980	980
Material no téc. y mobiliario	9057,45	0	0	0	0	0
Material técnico de oficina	3920	0	0	0	0	0
Material téc. sonido e ilum.	6543,96	0	0	0	0	0
Material manten. e instalac.	1800	0	0	0	0	0
Página web	450	0	0	0	0	0
Comunicación (carteles, flyers y formularios)	26,88	26,88	26,88	26,88	26,88	26,88
Chapas y Bandolera Merchand.	756,32	0	0	0	0	0
Actividad 1	0	1150	50	50	50	50
Actividad 2	0	0	350	0	0	0
Actividad 3	1000	80	80	80	80	80
Actividad 4	0	0	0	0	0	0
Actividad 5	0	0	0	200	0	0
Actividad Complementaria	0	0	0	0	0	0
Gastos mantenimiento general	400	400	400	400	400	400
Gastos imprevistos	0	0	0	0	0	0
TOTAL SALIDAS	28854,61	6556,88	5806,88	5656,88	5456,88	5456,88
ENTRADAS-SALIDAS	58145,39	-5906,88	-5336,88	-5186,88	-4986,88	-4986,88
SALDO EN BANCO	58145,39	52238,51	46901,63	41714,75	36727,87	31740,99

Inicialmente se puede comprobar como la dependencia del centro de los fondos públicos es del 100% aunque se prevé la consecución paulatina de autonomía que devenga en un 30-40% de aportación pública y resto por ingresos propios y provenientes de patrocinio y mecenazgo.

El control y gestión de la contabilidad del centro es en primera instancia realizado por el/la secretario/a del centro, bajo la supervisión del Director General, y entregada trimestralmente a la Junta Directiva para su revisión, evaluación, lo cual les permitirá realizar un seguimiento de las cuentas para la aprobación de los presupuestos del centro. Dado que el centro es nuevo el presupuesto inicial definitivo será elaborado por la Junta Directiva para su aplicación final.

El carácter abierto y de beneficio colectivo del centro así como sus finalidades y objetivos persiguen como fin último la consolidación y reconocimiento del sector cultural como sector base del desarrollo local contribuyendo con su función en el desarrollo de la ciudad de Mahón generando riqueza cultural, social y económica pero no de manera directa por el centro sino indirecta y, por tanto, no comprobable y/o atribuible al mismo, pese a que su labor al respecto será de gran importancia. Sin embargo si se prevé la posibilidad de realizar estudios de impacto del centro y mapas de calor de desarrollo económico y social en la zona y entorno del mismo que muestre su rentabilidad hacia la comunidad de una manera cuantitativa, a la par que cualitativa por estudios de desarrollo social y cultural de públicos.

Por último a nivel de **Plan de Patrocinio** el centro tiene la clara convicción de su importancia, a parte de por la contribución económica para el centro, por el valor añadido y plusvalía que supone para los patrocinadores y mecenas del centro. Así pues el plan contempla la potenciación de los retornos tangibles, como contraprestaciones que tienen a ser importantes por visibilidad del logo de la empresa como patrocinadora en el centro y en los productos de comunicación (web, carteles, Newsletters, mailings, etc.) pero, sin embargo, siendo mayores y no tan tenidos en cuenta los intangibles, a partir de la incursión e impacto en las identidades e imaginarios individuales y colectivos. Así pues el Centro, y en concreto el Director de Relaciones, hace énfasis en recalcar dicho retorno como principal contraprestación al apoyo prestado por los patrocinadores y mecenas y apelando también como táctica a la Responsabilidad Social Corporativa y el papel de las entidades y agentes privados en el desarrollo local.

OTROS FACTORES

Llegados a este punto puede parecer que, una vez ejecutado todo lo dicho, el proyecto inicial se ha cumplido al tener en cuenta los puntos más reconocidos como vitales pero sin embargo quedan aspectos de vital importancia por comentar y no incluidos en puntos anteriores pero pertenecientes o a tener en cuenta en el desarrollo del proyecto, como son:

Elaboración de un documento de buenas prácticas o deontología propio y en colaboración con todas las entidades, agentes y organizaciones culturales de la ciudad y de la isla que permita reflejar tanto lo conocido y aprehendido como buenas prácticas en/sobre el sector cultural, su

desarrollo y relación con el entorno y contexto particular así como los errores y problemáticas y sus soluciones detectadas y solventadas a partir de métodos de evaluación, seguimiento y control.

Por otro lado se contempla como imprescindible la mención al desarrollo de acciones de protección de datos personales que el centro progresivamente posea de los 'usuarios' que den consentimiento de ello para recibir, por ejemplo, Newsletters, avisos de novedades y programaciones vía mail o para/a partir la matriculación en cursos/talleres de formación. Así pues el centro deberá cumplir con lo estipulado en la vigente 'Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal' sobre los derechos de los ciudadanos y tanto en la base de datos como de todos aquellos soportes adicionales (copias de seguridad, etc.) donde se almacenen.

Por último, y de manera paralela al presente proyecto inicial de planificación, proyección y producción del centro, se contempla y deja constancia de la necesidad de elaborar un plan de continuidad del mismo una vez el centro haya comenzado a funcionar y en el cual se incluyan las reflexiones, conclusiones y datos extraídos a partir de la experiencia, el estudio y evolución del mismo, siempre teniendo en cuenta la necesidad y valor de participación amplia en el desarrollo del mismo.

PROCESO DE EVALUACIÓN

A lo largo del presente proyecto se ha dejado claro constantemente la importancia e imperativo de llevar a cabo, realizar y utilizar sistemas/procesos/mecanismos de seguimiento, control y evaluación por lo que este último apartado se ha destinado a, dado la novedad y estado en fase de aplicación del proyecto, a describir y concretar "*conceptual y metodológicamente*"⁸⁸ de la tan necesaria e imprescindible evaluación.

Así pues el proceso de seguimiento, control y evaluación del proyecto de creación del 'Centro de Creación/Laboratorio Cultural' en la ciudad de Mahón por la asociación cultural '**NuraCult**' se concibe como herramienta y camino que permita tanto la mejora como apoyo a la justificación y toma de decisiones del proyecto posibilitando, siempre y cuando sea necesario, la reorientación y actualización del mismo. Todo ello a partir de llevar a cabo procesos de análisis, evaluación y estudio del contexto, los resultados objetivos en curso y finales de cada proceso/acción y su relación con la consecución de los objetivos y las finalidades.

La evaluación será realizada por los empleados del centro en colaboración con los 'usuarios' del mismo, tal y como ya se ha mostrado en apartados anteriores, aunque no se descarta el recurrir a agentes y/o entidades externas que apoyen y supongan un valor añadido a las ya realizadas por el centro, y se llevaría a cabo, en primera instancia, para el propio centro, pues da una visión sobre si tanto la definición como los procesos de trabajo y funcionamiento son los

⁸⁸ ROSELLÓ CERZUELA, David (2011). "Diseño y evaluación de proyectos culturales". Barcelona: Ariel (Colección Patrimonio)

adecuados, pero también se realizarían de cara al exterior como justificación y ejemplificación del verdadero valor de la cultura en el desarrollo social, cultural, medio ambiente y económico local.

A modo de temporalización cabe decir que el carácter permanente y perdurable del centro hace que la evaluación se planifique para llevara a cabo de manera continua, final y empleando un “tercer sistema intermedio” semestral recurriendo al uso de indicadores cuantitativos y cualitativos y evaluaciones mixtas tanto experimentales y reflexivas (en/con el contexto y entorno próximo) como de opinión (grupos de trabajo del centro y debates/coloquios/conferencias), y en menor medida transversales.

Metodológicamente, y aunque ya se ha comentado anteriormente, se planifica el recurrir a instrumentos de evaluación muy diversos pero primando en los registros de estadísticas y documentos internos de seguimiento, con mediciones tanto de ‘usuarios’ como de usos y económicas, formularios, de discusión en debates y coloquios y por resultados de los grupos de trabajo y por observación de los empleados del centro, principalmente del Director General.

Por último, y a modo de aproximación a la fijación de las fases de evaluación en el calendario, decir que se parte con la fase de diseño llevada a cabo por la Junta Directiva y el Director General, el cual desarrollará con el resto de empleados del centro la fase descriptiva a lo largo de los dos semestres e individualmente llevará a cabo la fase valorativa a final de cada semestre y de proceso para a final de año elaborar la memoria interna a partir de la fase de decisiones y continuar con la difusión de las conclusiones, primero a la Junta Directiva que dará el visto bueno y con posterioridad se creará la memoria definitiva a difundir entre los ‘usuarios’, patrocinadores, agentes/entidades/profesionales participantes, etc. siempre con la máxima de la transparencia y participación colectiva en el desarrollo del centro.

ANEXO 1

Revisión del Padrón municipal 2011. Datos por 00.- Nacional

Población por sexo, municipios, nacionalidad (español/e)

Unidades: personas

		Total			
		Total	Menores d	De 16 a 64	De 65 y ma
Ambos sexos	Porcentual	100%	17,32%	67,56%	15,10%
	Cifras totales	28942	5014	19556	4372
Hombres	Porcentual	100%	17,90%	69,15%	12,95%
	Cifras totales	14255	2551	9857	1847
Mujeres	Porcentual	100%	16,76%	66,04%	17,20%
	Cifras totales	14687	2463	9699	2525

		españoles			
		Total	Menores d	De 16 a 64	De 65 y ma
Ambos sexos	Porcentual	100%	17,63%	65,62%	16,75%
	Cifras totales	24209	4270	15884	4055
Hombres	Porcentual	100%	18,43%	67,32%	14,25%
	Cifras totales	11856	2185	7981	1690
Mujeres	Porcentual	100%	16,88%	63,98%	19,14%
	Cifras totales	12353	2085	7903	2365

		extranjeros			
		Total	Menores d	De 16 a 64	De 65 y ma
Ambos sexos	Porcentual	100%	15,71%	77,59%	6,70%
	Cifras totales	4733	744	3672	317
Hombres	Porcentual	100%	15,25%	78,20%	6,55%
	Cifras totales	2399	366	1876	157
Mujeres	Porcentual	100%	16,20%	76,95%	6,85%
	Cifras totales	2334	378	1796	160

Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Copyright INE 2012

ANEXO 2

Observatori de fluxes migratòris

<i>PAIS nacionalitat/ any</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>	<i>2007</i>	<i>2008</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>
Algèria	2	11	21	23	27	20	11	16	8
Argentina	161	225	260	290	278	282	268	258	221
Bolivia	112	196	290	398	499	580	556	540	492
Brasil	31	57	114	166	230	333	321	326	268
Bulgària	20	27	32	35	41	54	55	55	58
Colòmbia	173	180	218	248	249	259	258	235	227
Cuba	56	77	90	83	75	76	72	66	60
EEUU	17	21	18	17	15	14	13	15	14
Equador	734	1027	1.157	1198	1172	1133	938	883	740
Filipinas	44	51	50	65	63	66	69	69	70
Itàlia	176	190	203	214	238	257	270	277	273
Marroc	560	674	791	846	839	885	965	984	936
Mauritània	30	43	59	62	58	66	53	55	42
Perú	43	54	61	83	89	141	121	120	125
Regne Unit	442	484	455	477	499	519	514	519	525
Rep. Dominicana	26	22	36	41	39	48	50	50	50
Rumania	43	66	113	151	165	217	215	223	232
Senegal	20	21	24	21	22	37	33	35	34
Uruguay	22	52	71	82	80	95	90	79	73
Veneçuela	4	4	8	13	17	29	33	29	32
Xile	10	19	36	35	31	28	31	31	34
Xina	33	55	60	78	63	72	79	80	84
Total països	67	73	72	79	77	79	83	85	80
Total extracomunitaris	2.216	2.983	3.663	4.112	4.061	4.416	4.286	4.158	3795
%extracomunitaris	8,20%	10,70%	12,70%	14,10%	13,90%	14,80%	14,30%	13,90%	12,80%
Total habitants a Maó	26.780	27.801	28.732	29.114	29.116	29.724	29.869	29.812	29.504

BIBLIOGRAFÍA

- AMARTYA, Sen (1997) "La cultura como base del desarrollo contemporáneo". UNESCO (Diálogos)
- AJUNTAMENT DE BARCELONA (2006). "Plan Estratégico de Cultura de Barcelona". Recurso en línea <http://www.bcn.es/plaestrategicdecultura/castella/programa_calidad.html>
- ARANDA, Luz (2005). "El espacio relacional. Modelo de comunicación y difusión en un centro cultural1". (Boletín GC: Gestión Cultural Núm. 11)
- AYUNTAMIENTO DE MAHÓN (2010). "Pla de convivència i integració municipal". Recurso en línea
<http://www.ajmao.org/WebEditor/Pagines/file/Med_Intercultural/PLA%20MUNICIPAL%20conviv%C3%A8ncia%20i%20integraci%C3%B3.pdf>
- BALTÀ PORTOLÉS, Jordi (2010). "Centros culturales de proximidad: tendencias actuales y retos para el fomento de una cultura de ciudadanía". En Jornadas de Formación, Fundación Provincial de Cultura. Medina Sidonia: Diputación de Cádiz
- CIUDADES Y LOS GOBIERNOS LOCALES UNIDOS - CGLU (2004). "Agenda 21 de la cultura. Una propuesta de las ciudades y los gobiernos locales para el desarrollo cultural". Barcelona, 8 de mayo de 2004. Recurso digital: <<http://www.agenda21culture.net>>
- COLOMBO, Alba; ROSELLÓ CERZUELA, David (2008). "Gestión Cultural. Estudios de caso". Barcelona: Ariel (Colección Patrimonio)
- CONSELL INSULAR DE MENORCA (2005) "Reglament de Funcionament de la Comissió Assessora en Arts Plàstiques". Recurso en línea
<<http://www.cime.es/documents/docs/secretaria%5C%5CSEC068%5CREV0.pdf>>
- CONSELL INSULAR DE MENORCA (2001) "Revisión de 2001 del 'Reglament del Pla territorial d'instal·lacions i equipaments culturals'". Recurso en línea
<<http://www.cime.es/documents/docs/secretaria%5C%5CSEC060%5CREV0.pdf>>
- CUADRADO, Manuel (coord.) (2010). "Mercados culturales. Doce estudios de marketing". Barcelona: Editorial UOC
- DELOITTE. (2011). "Estudio de Impacto económico de la Fundación Teatre Principal de Maó. Temporada 2009". Madrid: Deloitte
- FUNDACIÓ INTERARTS (2005). "Centres Culturals Polivalents: conceptes i models a Europa" Barcelona: Centre d'Estudis i Recursos Culturals Diputació de Barcelona
- GONZÁLEZ REVERTÉ, Francesc; MORALES PÉREZ, Soledad (2009). "Ciudades efímeras. Transformando el turismo urbano a través de la producción de eventos". Barcelona: Editorial UOC (Colección Acción Cultural. Turismo Cultural)
- GRUPO DE FRIBURGO. (2007). Los derechos culturales: Declaración de Friburgo. Friburgo

- LEAL JIMÉNEZ, Antonio; QUERO GERVILLA, María José (2011). "Manual de marketing y comunicación cultural". Recurso en línea <http://www.uca.es/web/actividades/atalaya/atalayaproductos/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf>
- MANTECÓN, Ana Rosas (2010-2011). "Del público al prosumidor. Nuevos retos para los estudios de consumo cultural". León: Universidad Iberoamericana de León (EntreTextos, Núm. 6)
- MARTINELL, Alfons (2011) "Los agentes culturales". Barcelona: UOC
- MARTINELL SEMPERE, Alfons, CARBÓ RIBUGENT, Gemma, LÓPEZ CRUZ, Taína. (2011). "Los equipamientos culturales". Barcelona: UOC
- MARTINELL SEMPERE, Alfons, TEIXEIRA COELHO, José. (2011). "Políticas culturales: concepto, configuración y tendencia". Barcelona: UOC
- MARUGÁN RICART, Paola (2011). "Difusión y visibilidad de las artes en vivo". Barcelona: UOC
- MESTRES, Àngel; PFENNIGER, Mariana (2011). "Gestión cultural en el sector privado". Barcelona: UOC
- MICAELA MATA (1998). "Conquista y Reconquistas de Menorca". Barcelona: Micaela Mata
- MINISTERIO DE CULTURA DE ESPAÑA. (2011). "Cuenta satélite de la cultura de España. Resultados detallados 2000-2009". Madrid: Ministerio de Cultura
- MIRALLES, Eduard; SABOYA, Monserrat (2007). "Aproximaciones a la proximidad. Tipologías y trayectorias de los equipamientos en Europa y en España (1ª y 2º Parte)". Barcelona: Revista Cercles. Centre d' Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona
- NAVARRO CEARDI, Arturo (2005). "Audiencias: la participación del público en el desarrollo cultural". (Boletín GC: Gestión Cultural, Núm. 11)
- PADULA PERKINS, Jorge Eduardo (2009). "El derecho a la autogestión cultural". (Boletín GC: Gestión Cultural)
- PASCUAL I RUÍZ, Jordi, DRAGOJEVIC, S., DIETACHMAIR, P. (2007). Guía para la participación ciudadana en el desarrollo de las políticas culturales locales para las ciudades europeas. Bucarest: Interarts/ECUMEST/Fundación Europea de la Cultura
- PIRINEODIGITAL.COM (2012). "El Espacio Pirineos se convierte en centro de creación y cultura". Diario digital Pirineodigital.com. Recurso en línea <<http://www.pirineodigital.com/noticia.php?idnot=924>>
- PRIETO DE PEDRO, Jesús (2011) "Marco Institucional y Legislativo de la gestión cultural. El derecho de la cultura" Barcelona: UOC
- RAUSELL KÖSTER, Pau coord. (2007). "Cultura. Estrategia para el desarrollo local". Valencia: Agencia Española de Cooperación Internacional (Cultura y desarrollo, 4)

- REY, Germán (2010). "Comunicación y cultura en la sociedad de la información". Barcelona: UOC
- ROMANÍ FERNÁNDEZ, Lucía (2008). "Dispositivos híbridos de intervención en el espacio: laboratorios colectivos. Prácticas relacionales, intervenciones efímeras y procesos mutantes". (Boletín GC: Gestión Cultural, Núm. 16. Arte Público)
- ROSELLÓ CEREZUELA, David (2011). "Diseño y evaluación de proyectos culturales". Barcelona: Ariel (Colección Patrimonio)
- TEIXEIRA COELHO, José (2011). "Fundamentos y conceptos sobre políticas culturales: El concepto de cultura en la política cultural". Barcelona: UOC
- UNESCO (1998). "Conferencia Intergubernamental sobre Políticas Culturales para el Desarrollo". Estocolmo
- UNESCO. (2005). "Convención sobre protección y promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales". París: UNESCO
- UNESCO. (1982). Declaración de México sobre Políticas Culturales aprobada por la Conferencia Mundial sobre Políticas Culturales. México: UNESCO