

Màster en gestió cultural - 2008/2010  
Proyecto final

Tutores  
Prof. Ferran Cortés Izquierdo  
Prof. Jordi Sancho Salido

Alumno  
Enrico Stano

Livello Undiciottavi,  
equipamiento-plataforma de desarrollo comunitario

LIVELLO UNDICI / OTTAVI

julio 2010

# Índice general

1. Introducción.....	3
Justificación personal.....	3
Livello Undiciottavi.....	6
Los agentes implicados en la gestión.....	8
11/8 Records.....	8
Asociación cultural Casa/Laboratorio Albania Hotel.....	8
Asociación cultural GiroDiBanda.....	8
2. Misión y justificación.....	10
Misión.....	10
Justificación cultural, social, política y económica.....	10
3. Marco teórico y metodología.....	13
Desarrollo Cultural Comunitario.....	13
Análisis del territorio.....	15
Enfoque de Marco Lógico (EML).....	16
Experiencias de referencia.....	16
4. Diagnóstico interno y externo.....	18
Interno.....	18
Recursos humanos.....	18
Modelo organizativo y de gestión.....	18
Comunicación.....	21
Financiación.....	22
Externo.....	23
Livello Undiciottavi y su entorno.....	23
Sociograma.....	30
DAFO.....	31
Árbol de problemas.....	32
5. Objetivos y programación.....	37
Objetivos específicos.....	38
Actividades.....	41
Los residentes, el board y su dinamización.....	41
Acercar nuevos operadores y crear sentido de comunidad.....	42
Dar espacio a los grupos y a los colectivos emergentes.....	45
Iniciativa privada y cultura de la independencia.....	46
Medición de los resultados.....	48
6. Cronograma de producción.....	55
7. Comunicación.....	60
Estrategias de comunicación.....	60
Plan de comunicación.....	61
8. Presupuesto y estrategias de financiación.....	66
Livello Undiciottavi y el plan regional Laboratori Urbani.....	66
Presupuesto de gestión.....	67
9. Conclusiones.....	72
10. Índice de las imágenes.....	75
11. Índice de las tablas.....	75
12. Bibliografía y referencias.....	76
13. Anexos.....	77

# 1. Introducción

## *Justificación personal*

Casi a finales de los tres años de estudios empresariales en Turin (Italia) entendí por primera vez porque me había puesto otra vez a estudiar. Acababa de elegir una asignatura de créditos libres, Economía de la Cultura, y cuando se acabó el curso decidí que el tema de mi tesis de diplomatura debía tener a que ver con los aspectos económicos del sector cultural. El desarrollo de mi tesis me permitió averiguar cual era, entre todos, el aspecto que más me interesaba.

Decidí entonces de buscar un máster en Gestión Cultural, posiblemente afuera de Italia. Así en Barcelona empecé a profundizar algunos temas relacionados con los modelos de gestión y de gobernanza tanto en ámbito público cuanto privado, priorizando entonces los aspectos organizativos más que los económicos. Barcelona ha sido un escenario muy interesante aunque controvertido, por un lado es una ciudad con una oferta muy fuerte de cultura y por el otro es difícil encontrar oferta cultural que sea independiente o alternativa respecto a políticas públicas tradicionales o a estrategias empresariales orientadas casi exclusivamente a maximizar el beneficio. Es evidente la distancia entre la intervención cultural, pública o privada, y la gente que vive en Barcelona. La oferta cultural está muy encentrada en la atracción turística, de hecho sus políticas culturales se inspiran a otras experiencias europeas de regeneración urbana a través de la cultura para cambiar su propia imagen y transformarse en un polo de relevancia internacional en cuanto a turismo cultural. Pero evidentemente no es tan sencillo transformar una ciudad de industrial a cultural solamente a través de grandes inversiones, sin tener en cuenta la relación entre la ciudad y sus habitantes. Por lo menos es peligroso.

Junto con algunos compañeros y gracias a unas asignaturas del máster empecé a buscar experiencias en ofertas culturales relacionadas con el territorio, con la gente. Así conocí las experiencias de los Centros Cívicos, de los Ateneos y de otras entidades que de alguna manera intentaban construir algo a través de la cultura. Hasta el día que entendí porqué me había interesado en este aspecto muy

concreto de la Gestión Cultural.

En un rincón de mi cabeza existe siempre, desde cuando volví a estudiar, una parte de mi cerebro en la cual me pregunto:

¿Que le falta a mi tierra? ¿Por qué todos los jóvenes nos vamos? ¿Que puedo hacer yo? ¿Tendré un día el coraje de volver y por lo menos intentar hacer algo?

Estas son algunas de las preguntas que desde años no puedo callar en mi cabeza, no se porqué pero es así. ¿Mi convencimiento y mi obstinación son solamente un signo de mi locura o puedo concretamente hacer algo?

Ahora veo las cosas de manera más clara, empiezo a detectar los problemas y a buscar acciones, más bien que soluciones. He decidido volver a mi tierra, al Sur Italia para investigar con un nuevo enfoque los distintos aspectos que, en mi opinión, "bloquean" su crecimiento cultural y comunitario.

La primera idea que tuve fue la de elegir como objeto del proyecto final del Máster en Gestión Cultural la construcción de un Centro Cultural que pudiera ser una plataforma de desarrollo cultural y social. He empezado entonces a buscar las razones de la inexistencia de equipamientos culturales, públicos o privados que sean, que trabajasen en este sentido.

Dada la ausencia de espacios de este tipo mi idea era la de crear un equipamiento que represente una "plataforma de lanzamiento" para todos los operadores que de alguna manera necesitan un espacio físico, de dialogo y de confrontación. Un proyecto abierto, un espacio para relacionarse y construir comunidad.

El nacimiento de una entidad de este tipo no se puede cumplir si no compartiendo experiencias y trabajando en red entre operadores que trabajan en sectores adyacentes. Para lograr de hecho la correcta mistura de actividades que permitan el suficiente grado de independencia financiera y de contenidos, es imprescindible crear una matriz de realidades y trabajar para que esta matriz produzca actividades conjuntas.

He empezado entonces a trazar un mapa de las entidades (sobretudo

privadas) que a mi parecer pudieran estar interesados en un proyecto de este tipo. He conocido algunos de los actores que trabajan en el sector cultural a nivel local y he intentado reconstruir la historia de los movimientos culturales de Lecce, la ciudad que he elegido como escenario de mi proyecto. En este proceso, he tenido la oportunidad de entrar en contacto con muchas realidades culturales, pero muy pocas de ellas tienen una idea clara de la intervención social y comunitaria a través de la cultura. Me he dado cuenta que existen unas fuerzas “de relación”, que sería más correcto llamar de “no-relación”, las cuales impiden la unión de esfuerzos y generan una competición que no tiene ningún otro sentido si no lo de proteger el propio pequeño trozo de ayuda pública, real o prometido que sea.

Nada se mueve sin la intervención de las instituciones públicas y de las fuerzas políticas, o sea de los partidos políticos. La descubierta de este aspecto me ha dejado sin respiro: si no conoces a nadie que tenga buenas relaciones políticas, no existes. Este es el aire que he respirado en todos estos meses, y no es para nada el aire que quería respirar. Este sufrimiento me ha ayudado en la búsqueda de otros operadores culturales, esperando de encontrar alguien que tenga el coraje de actuar también sin ayuda pública.

Me he convencido que el valor de la independencia respecto al poder político y partítico es fundamental en este territorio para cambiar la situación de inmovilismo que lo caracteriza. Este convencimiento ha funcionado como filtro en esta búsqueda y finalmente empiezo a encontrar operadores que tienen una historia más interesante y que trabajan de manera más independiente.

Así he conocido la productora independiente 11/8 Records y su fundador el músico y productor Cesare Dell'Anna. Su historia como músico y como operador cultural siempre ha sido de desafío respecto a las instituciones públicas a causa de la falta de transparencia en la gestión de las ayudas públicas. Además su historia personal es muy interesante en cuanto se puede sin dudas decir que su vida ha sido “salvada” gracias a la música. Nacido en un contexto suburbano en una de las zonas que en aquellos tiempos tenían la más alta concentración mafiosa de Italia, empezó a tocar la trompeta en la banda municipal desde pequeño, y esta ocupación que lo alejó de la peligrosa vida de calle se transformó en razón de vida.

Gracias a una vida pasada tocando y estudiando música llega a fundar la

productora independiente 11/8 Records junto a otros amigos y colaboradores. Justo en los días en los cuales empezamos a conocernos la empresa del Cesare Dell'Anna gana un bando público para gestionar un espacio de más de 2.000 metros cuadrados dedicado a la música. Para ganar este bando 11/8 Records ha tenido que luchar en contra a boicoteos y a la inercia de algunas instituciones públicas porque esto que está pasando nunca había pasado en nuestro territorio: una empresa independiente y sin enlaces con el sistema político logra ocupar un espacio público donde poder trabajar para la comunidad.

Es una ocasión importante para toda la comunidad, pero como veremos no será fácil implicar los otros operadores y actores a causa de varios problemas que impiden juntar energías y fortalecer situaciones positivas como esta.

11/8 Records no quiere encerrarse y quedarse sola gestionando este espacio, no tendría sentido y no estaría en línea con toda su historia. De hecho ha participado al bando público con otras dos asociaciones culturales, GiroDiBanda y Albania Hotel, que pero hacen siempre referencia a distintos proyectos del Cesare Dell'Anna. Ellos quieren abrirse a la comunidad para tener todos la oportunidad de desarrollar nuevos proyectos y de aprovechar de este espacio.

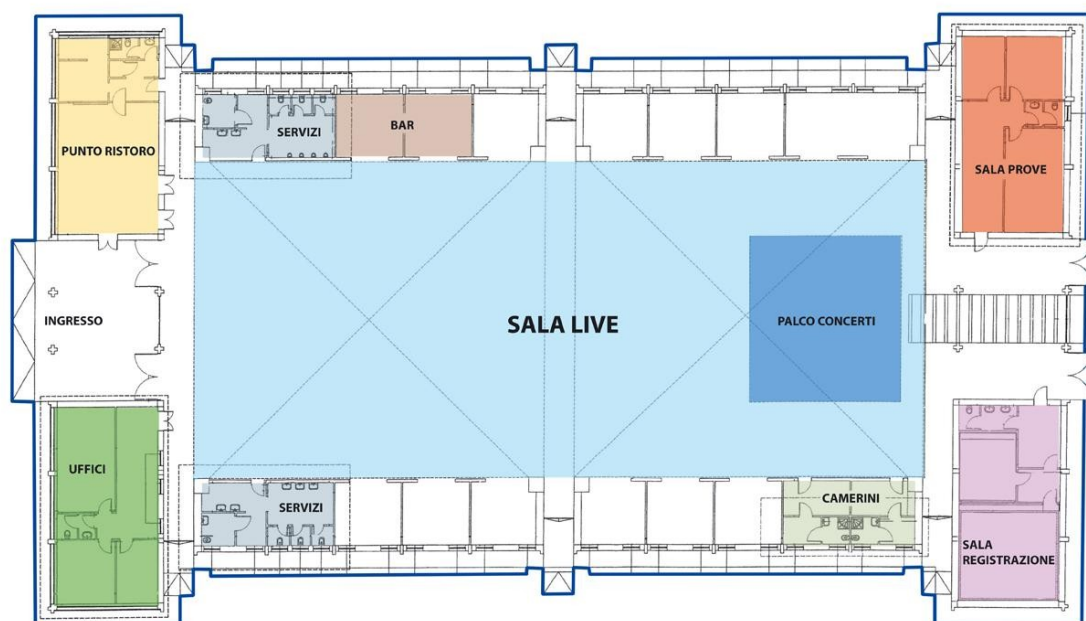
Hablando con el Cesare y con Marinella Mazzotta (socia de 11/8 Records) hemos decidido de adoptar como proyecto del Máster este proceso de abertura a la comunidad. Este trabajo entonces está en centrado en todo el estudio de este proceso hasta la definición de las primeras actividades que se realizarán para lograr este reto muy difícil y complejo.

## ***Livello Undiciottavi***

El espacio del que estamos hablando se va a llamar “Livello Undiciottavi” en honor de un festival de música que 11/8 Records realiza cada año en una carpa de circo en áreas suburbanas de la ciudad de Lecce. El edificio es un viejo mercado de las flores a seis kilómetros del centro de la ciudad de Lecce, un enorme edificio dejado vacío por más de diez años finalmente reformado y convertido en un “Laboratorio Urbano” gracias al programa regional para las políticas juveniles

“Bollenti Spiriti”. La estructura se transforma entonces en el “Livello Undiciottavi”, una casa de la música dedicada a la recerca y a la experimentación artística que puede acoger espectáculos en directo, grandes eventos, talleres, performance, instalaciones y laboratorios artísticos. Con un aforo de 1.500 espectadores y una superficie cubierta de más de 2.000 m<sup>2</sup>, Livello Undiciottavi puede finalmente llenar la falta de un grande espacio para la fruición de espectáculos en directo en todo el territorio. La estructura dispone de salas de ensayo, estudios de grabación y producción que pueden garantizar el acceso a servicios dedicados y a la formación calificada en campo musical y artístico.

La dirección artística del proyecto está en las manos de Cesare Dell'Anna, mientras que la gestión es responsabilidad de 11/8 Records en colaboración con las asociaciones culturales Casa/Laboratorio Albania Hotel y GiroDiBanda.



*Imagen n. 1 – Plano del Livello Undiciottavi*

## ***Los agentes implicados en la gestión***

### **11/8 Records**

Es la primera etiqueta independiente de ediciones y producciones musicales y vídeo del Salento, fundada en el año 2005 con el intento de promover y vehicular las nuevas producciones musicales de calidad del Sur Italia. Entre las numerosas actividades de 11/8 Records, hay la organización de eventos y proyectos tendidos a la recuperación social de situaciones y lugares en riesgo, el diseño de espectáculos en directo, exposiciones artísticas, eventos culturales, reseñas, festivales, giras musicales internacionales, eventos sobre dialogo multicultural y management artístico. Bajo la dirección artística del trompetista Cesare Dell'Anna la 11/8 Records desarrolla, además, actividad discográfica orientada a la valorización de jóvenes artistas salentinos, in continuo intercambio con la escena musical y artística mundial. Las músicas producidas por 11/8 Records han sido utilizadas para videoclip, spot publicitarios, dibujos animados japoneses, largometrajes, documentales y campañas no profit.

### **Asociación cultural Casa/Laboratorio Albania Hotel**

Fundada en el año 1997. Un lugar físico de encuentros multiculturales, estudio de grabación, laboratorio artístico y de creación, esta casa en los olivos en tierra salentina en San Cesareo di Lecce es también vivienda del trompetista Cesare Dell'Anna. Albania Hotel cura el management de las producciones de 11/8 Records y la organización de eventos culturales. La asociación es promotora de distintos proyectos de recuperación de la tradición y de situaciones sociales problemáticas. Del encuentro de músicos albaneses, africanos, eslavos y del Este Europa, han nacido los proyectos de Opa Cupa, Zina, Tax Free, Tarantavirus, DN3 y GiroDiBanda.

### **Asociación cultural GiroDiBanda**

Nacida en el año 2007, tiene como finalidad la revalorización de la tradición de las bandas musicales populares de la región Puglia y de la música tradicional popular salentina. En GiroDiBanda los repertorios tradicionales vienen



arreglados en clave totalmente original y contaminada. El escenario por excelencia es la "Cassa Armonica" (caja armónica), una estructura circular típica de la tradición de las fiestas mayores de los pueblos de esta zona. Ahora GiroDiBanda quiere empezar un nuevo proyecto de intervención social implicando los jóvenes en situaciones de riesgo.

## **2. Misión y justificación**

### ***Misión***

“Abrir el nuevo espacio Livello Undiciottavi a la comunidad a través de estrategias de implicación y de desarrollo individual y comunitario.”

Este proyecto quiere buscar la correcta estrategia para empezar un proceso de creación de comunidad a partir de un equipamiento cultural. Como veremos más adelante, este reto conlleva una serie de problemáticas que tienen raíces profundas en la cultura social de este territorio. Es un desafío, un sueño, un intento. Por lo menos una propuesta.

### ***Justificación cultural, social, política y económica***

Italia es un país víctima de su propia aspiración a ser un país desarrollado económicamente, y el inmovilismo social y cultural que la caracteriza desde hace tiempo no es otro que una de sus consecuencias. En la región Puglia, como en casi todo el país, es extremadamente difícil emprender una actividad en el sector cultural sin tener que pasar a través de la ayuda de la administración pública y de la política. Por suerte esto no es que el pensamiento general y la costumbre del sector cultural italiano. De hecho hay espacio para emprender actividades culturales independientes, aunque nuestra *forma mentis* no nos permite de mirar más adelante de las preocupaciones generales.

Que sea un problema cultural o un problema técnico real hay que admitir que las políticas culturales públicas italianas están orientadas casi todas hacia algunos sectores del universo cultural. Un país que “invierte” el 76,71%<sup>1</sup> del gasto público estatal destinado a la cultura en conservación y tutela del patrimonio cultural tangible (reducido al 52% si se consideran también las transferencias a otros niveles administrativos) y que delega casi siempre a las administraciones locales el compito de financiar las actividades de creación y de expresión cultural, es un país que no cree (o no quiere creer) que el tan añorado desarrollo puede ser logrado gracias también al libre desarrollo de la creatividad y a la libertad de

---

<sup>1</sup> Datos Compendium, Cultural Policies and Trends in Europe.  
<http://www.culturalpolicies.net/web/italy.php?aid=64>

expresión.

A este cuadro hay que añadir la escasa voluntad y capacidad política de invertir en cultura para la comunidad y no solamente para actividades autoreferenciales. Hay que invertir en creatividad y en expresión individual y comunitaria para salir de un modelo actualmente en gangrena y que no puede ni respirar.

Otro aspecto importante es la pulverización del tejido social respecto a los operadores culturales. Me refiero a la tendencia a mirar al propio “huerto” relacionándose con desconfianza y sospecho con los otros operadores. Esta actitud es fruto del proyecto político general que se aplica en Italia desde hace muchos años. La lógica es muy sencilla: siempre se tiene la impresión que haya poco dinero público, que lograr una ayuda pública significa llegar a compromisos poco transparentes y que no hay otra manera de montar proyectos sin ayuda pública. A esta situación se añade una tradición meridional de asistencialismo que traslada cualquier discurso al campo político o, peor, partítico. El resultado es que si alguien llega a montar un proyecto generalmente se da por sentado que lo haya logrado gracias a prácticas poco transparentes. Esta es también una excusa para justificar la actividad de los demás respecto a la propia (general) inmovilidad.

Desde un punto de vista político, entonces, es muy difícil pensar que la clase política pueda llegar a fomentar la colaboración entre los operadores porque estaría evidentemente en contra a sus intereses. Como empieza a nacer un nuevo concepto de comunidad y de sociedad civil la política pierde su poder, y el miedo que la clase política tiene a este tipo de transformación social se nota a menudo en cualquier contexto.

Por otro lado, si el sector público sufre de estas miopías, el sector privado no llega a intervenir en el sector cultural si no recorriendo a modelos económicos tradicionales, muchas veces otra tumba de la creatividad. En este propósito hay que añadir que en Italia no es tan sencillo abrir una empresa, sobretodo en el sector cultural, sin el miedo de tener que cerrar después de un año. Según el informe Doing Business 2010<sup>2</sup>, Italia ha bajado desde el 54<sup>o</sup> puesto al 75<sup>o</sup> a la voz

---

2 Doing Business 2010: Reforming through difficult times. <http://www.doingbusiness.org>

“starting a business”.

Entonces la única vía que nos queda es la del tercer sector, o sea la franja del sector privado no orientada al beneficio sino al logro de objetivos sociales y culturales que en otros modelos no sería posible alcanzar. Muchos, de hecho, son los operadores en el sector cultural que trabajan en el ámbito del asociacionismo y del voluntariado.

### **3. Marco teórico y metodología**

#### ***Desarrollo Cultural Comunitario***

El Desarrollo Cultural Comunitario (DCC) es una metodología que utiliza la cultura y el arte como vehículo para dinamizar y canalizar procesos de transformación social de una comunidad. Es el resultado de la inclusión de las variables “arte” y “cultura” en la práctica del trabajo comunitario. El DCC contempla la cultura como motor de procesos colaborativos con la finalidad de provocar cambios en positivo y de dar un papel activo y decisivo a la gente en los asuntos que conciernen a la propia comunidad. Este tipo de prácticas, de un marcado carácter sociocultural, tienen entre ellas una serie de denominadores comunes como la intervención de los artistas en la acción, el trabajo con las comunidades, la participación social activa en el proceso, la transmisión de valores, etc. Todo este conjunto de elementos forman parte de una metodología y la suma de todo se puede englobar en un mismo concepto que incide en las relaciones entre cultura y comunidad.

El DCC no tiene una teoría de un acuerdo formal o un código de práctica, pero se basa en un marco de entendimiento que está vagamente acordado por las personas que trabajan en y con el sector. Los principios comunitarios de desarrollo son un buen punto de partida para entender el DCC. Es una práctica que trabaja de manera creativa con las comunidades en su propio terreno, en sus propios problemas, a través de la práctica cultural. La producción de arte es un medio poderoso para el cambio, el desafío y elección, artistas y trabajadores de la cultura pueden verse como agentes de cambio en este contexto.

A partir del concepto general de DCC, en este trabajo se intenta dibujar un pequeño modelo que pueda traducir los aspectos teóricos en clave más práctica. Como veremos más adelante, un factor fundamental es la identificación de un modelo ideal al que tienen que inspirarse todas las actividades programadas. Esta herramienta es de clara utilidad tanto en fase de escribir proyectos cuanto en fase de medición de los resultados. El modelo adoptado en este proyecto ha sido creado para enfrentar las dificultades típicas del sector cultural en general, pero sobretodo las dificultades que derivan de las múltiples problemáticas locales de

carácter social, cultural, político y económico.

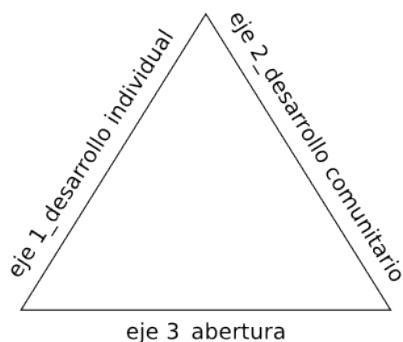
Este modelo prevé que todas las actividades se apoyen sobre tres ejes:

*Eje 1 – Desarrollo individual:* cada individuo necesita de espacio y tiempo para poderse expresar, este eje garantiza la libre expresión de los creadores como individuos;

*Eje 2 – Desarrollo comunitario:* la expresión individual no puede prescindir del entorno que la rodea, un individuo es parte integrante de una comunidad y el desarrollo individual necesita de unas referencias comunitarias para completar su discurso. Además en la sociedad contemporánea la cultura, en el sentido antropológico del término, puede ayudar la comunidad misma a expresarse y a desarrollarse como tal;

*Eje 3 – Abertura:* en un contexto con alto riesgo de estancamiento cultural cada actividad necesita una componente de abertura hacia otros lugares y/o otros ámbitos.

Este modelo se puede representar como un triángulo sobre el cual se apoyan las actividades del centro cultural.



*Imagen n. 2 – Hipótesis de modelo*

Es un modelo, entonces, que ayudará a diseñar las actividades con coherencia respecto a los objetivos fijados, trabajando en las tres dimensiones, la individual, la comunitaria y la de abertura. El carácter independiente de estas actividades garantiza la máxima libertad de expresión y el grado de dinamismo necesarios para afrontar el carácter mutante del tejido cultural y social.

## ***Análisis del territorio***

Durante todos estos meses de trabajo de campo he utilizado distintas técnicas de análisis, desde un punto de vista tanto sociológico cuanto económico. Entrar en relación con todos los agentes que he encontrado en mi camino me ha ayudado a trazar un mapa de los operadores culturales y de la red de relaciones que se ha desarrollado hasta hoy en la ciudad de Lecce. He conducido este análisis tanto respecto al sector privado cuanto al sector público, considerada la imposibilidad de separar estos dos mundos en la mayoría de los casos. He podido entonces trazar unos perfiles bastante definidos de los operadores culturales en base a la independencia respecto al sector público. Por ejemplo he detectado entidades como asociaciones culturales que esperan que salga un bando para una ayuda pública y una vez salido el bando diseñan los proyectos a partir de los requisitos de las ayudas. Tipología completamente diferente es la de los operadores que trabajan todo el tiempo diseñando propios proyectos y intentando montarlos sin dinero o casi. Para este último tipo de actores la salida de un bando público se ve como una oportunidad para desarrollar propios proyectos pero sin modificarlos en la sustancia.

Pero el análisis y mi investigación se complica cuando las ayudas públicas no llegan a través de bandos públicos, sino a través de la relación directa con los políticos o con los técnicos que trabajan en las instituciones. Este proceso poco transparente impide detectar tanto las políticas culturales que guían la selección de los proyectos cuanto las dimensiones económicas de las ayudas.

Para tener traza de todas estas informaciones he utilizado la herramienta del “sociograma”, un mapa que emana de la teoría de grafos y es aplicado en la teoría de redes. Es un elemento de trabajo en la intervención e investigación participante, siendo a su vez un procedimiento por el que los actores intervinientes visualizan su propia situación compleja. En el análisis de redes el sociograma se elabora a partir de datos sociométricos mientras que en este caso surge desde un plano no cuantitativo, mediante el análisis de textos y discursos, la intervención de los actores participantes en el proceso y con la intención de rearticular las redes sociales.

## ***Enfoque de Marco Lógico (EML)***

El Enfoque de Marco Lógico (EML) es una herramienta analítica desarrollada para la planificación de la gestión de proyectos orientados por objetivos. En el EML se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación casual interna. Los factores externos representan las incertidumbres del proceso. En este proyecto se ha utilizado una matriz que combina los elementos básicos como: el objetivo general, los objetivos específicos, los resultados esperados, las actividades necesarias para alcanzar dichos resultados, los recursos necesarios para desarrollar las actividades, las limitantes externas del proyecto, los indicadores medibles para evaluar el proyecto y el procedimiento para determinar estos indicadores.

El concepto de marco lógico fue desarrollado originalmente por la GTZ, agencia de cooperación de Alemania, y posteriormente adoptado, con algunas modificaciones, por muchas agencias de cooperación internacional. Se trata de un instrumento útil para que el equipo involucrado en un proyecto de desarrollo llegue a un consenso sobre la concepción general del proyecto o programa.

## ***Experiencias de referencia***

En Europa existen muchas experiencias que puedan ser tomadas como referencia para proyectos como este. Se trata generalmente de equipamientos originalmente ocupados por colectivos independientes y luego institucionalizados o legalizados. Este proceso ha tenido buenos como malos efectos, en algunos casos ha sido una respuesta del sector público que ha entendido el valor de equipamientos culturales (o centros culturales) independientes. En otros casos se trata de un proceso de institucionalización que borra el significado originario y lo substituye con otro menos “peligroso” desde un punto de vista político.

Una fuente de referencia en este sentido ha sido para mi la red europea de centros culturales independientes Trans Europe Halles<sup>3</sup>. Esta red está compuesta por equipamientos muy distintos entre ellos, pero hay unas experiencias y historias que he podido analizar y que me han inspirados en el diseño de este

---

3 Trans Europe Halles, <http://www.teh.net/>



proyecto.

Lo que más me duele es que en esta red casi no hay equipamientos culturales italianos, en realidad esto depende de la casi total ausencia de centros culturales independientes en Italia.

He participado a una conferencia europea<sup>4</sup> organizada por Trans Europe Halles en Eslovenia y he podido recoger muchas informaciones sobre todo gracias a gestores de centros culturales del área balcánica. Con ellos hemos de hecho encontrado muchos puntos en común aunque sea increíble cuanto la escena balcánica sea mucho más desarrollada desde este punto de vista respecto a la casi ausencia italiana.

Otras experiencias de referencia son los Centros Cívicos que he conocido durante mi experiencia en Barcelona. A pesar de algunos problemas evidentes en los modelos de gestión de algunos de estos centros, me ha impresionado la existencia misma de estos equipamientos municipales dedicados a los barrios y a la vida cultural de sus habitantes. Es un enfoque político que se intentó introducir en algunas ciudades italianas hace unos veinte años que pero falleció cuando en el impacto con la vida política y económica de la administración pública italiana.

A nivel de abertura de estos equipamientos culturales hacia la comunidad, que es el enfoque de este proyecto, cada una de estas experiencias (en positivo y en negativo) han añadido informaciones y motivos de inspiración para este proyecto.

---

4 *New Times New Models*, Maribor 28-30 de enero 2010, <http://www.pekarna.org/ntnm/?lang=en>

## **4. Diagnóstico interno y externo**

### ***Interno***

#### **Recursos humanos**

11/8 Records es un equipo constituido por cinco personas entre dirección artística, administración y técnicos. Es evidentemente un número reducido de personas para gestionar un espacio de la medida del Laboratorio Urbano Livello Undiciottavi, además la actividad de producción artística y de *booking* necesita personal suficiente para poder seguir adelante. Para esta razón, como veremos en el párrafo siguiente, este proyecto prevé una ampliación de la plantilla y la búsqueda de un modelo organizativo que pueda satisfacer los requisitos de dinamismo y elasticidad que la gestión de espacios de este tipo requiere.

El proceso de selección del personal que se está utilizando es el clásico y alcanza en la red de personas que ya han colaborado con 11/8 Records en otras grandes producciones. Como muchas veces pasa entonces, la red de contactos desarrollada a lo largo de muchos años acaba siendo el entorno en el cual se buscan nuevos recursos humanos.

Respecto a las actividades que se pondrán en marcha en relación a este proyecto, el equipo será implicado totalmente. No se ha previsto un cargo específico pero el responsable de la coordinación junto con el director de producción serán seguramente el fulcro central.

#### **Modelo organizativo y de gestión**

Después de unas cuantas reuniones organizativas se han delineado las plazas que hay que cubrir para poder llegar a tener un equipo adecuado. En esta fase nos hemos dado cuenta de que el nivel de apertura del equipamiento depende también del modelo organizativo adoptado. Así que uno de los objetivos de este proyecto es lograr construir un modelo organizativo abierto y dinámico. De hecho la mayoría de las actividades que se programarán en este espacio serán en clave de co-producción y ya este aspecto pide la predisposición de un modelo organizativo abierto. Para resolver este aspecto se propone un modelo mixto entre

el clásico modelo “vertical” y el modelo “a matriz” (o por proyectos).

En el modelo propuesto, destaca la presencia de un “board” o sea de un comité que pueda asesorar la dirección en todas las actividades. En realidad este órgano es el primer resultado de la política del director artístico Cesare Dell'Anna, el cual ha querido “abrir” el equipamiento a unas treinta personas que lo han siempre suportado a lo largo de todos estos años. La idea en principio es de reservar un tratamiento especial a estas personas y una prioridad en la co-producción de los proyectos. Claramente este primer paso de abertura requiere una serie de aclaraciones porque todavía no se entiende si, como y cuanto este órgano tiene el poder de decidir o de opinar respecto a las actividades. De hecho muy pocos de los treinta componentes del *board* han propuesto nuevos proyectos o han participado activamente en la preparación del espacio. Esto ha pasado por varias razones, seguramente el hecho que a parte de una primera reunión de presentación del espacio no se haya encontrado el tiempo para seguir adelante en la implicación de estos sujetos. Algunos de ellos han entendido las dificultades administrativas, burocráticas, políticas y financieras de estos meses pero la mayoría evidentemente necesita de un seguimiento más estructurado, empezando por aclarar como funcionan estas co-producciones.

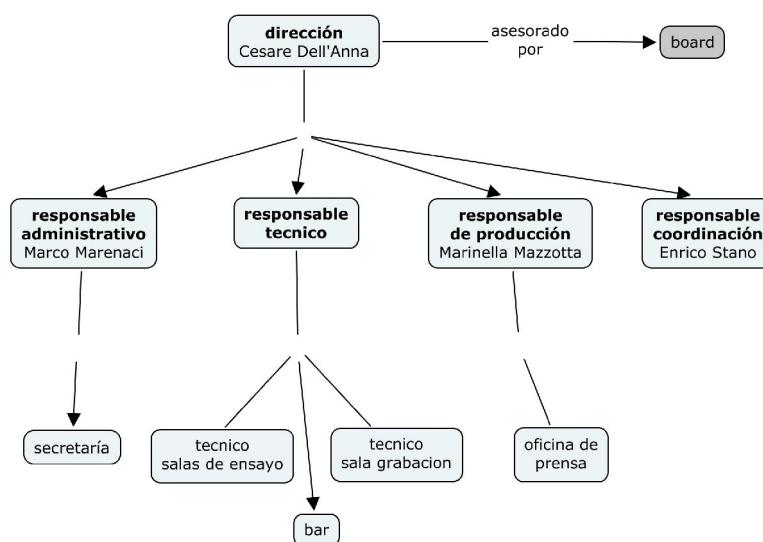


Imagen n. 3 – Organigrama Staff

Para esta razón se propone de flanquear al organigrama que podemos mirar en la Imagen n. 3, una matriz que se adapta a cada nuevo proyecto. En esta matriz se identifican y se definen todos los recursos humanos y técnicos implicados en cada co-producción. Uno de los aspectos más problemáticos de este punto del proceso es el balance entre la dirección artística de 11/8 Records y la del sujeto proponente. La mayoría de los problemas que surgen en estos tipos de co-producciones está relacionado con la paternidad de los proyectos. Este problema surge en el caso que los proyectos no se definan en cuanto a papeles y responsabilidades.

La matriz (Imagen n. 4) que vamos a construir para cada proyecto es simplemente una ficha donde se van a definir los distintos papeles y las relativas responsabilidades, junto con los objetivos, los resultados y todos los otros aspectos prácticos. A pesar de la sencillez de esta herramienta puede resultar muy útil en contextos totalmente informales que corren el riesgo de colapsar cuando aumenta la complejidad de las actividades programadas.

En las actividades que veremos desarrolladas más adelante encontraremos la mejora del proceso de implicación del *board*, donde se intentará crear un colectivo que pueda actuar como tal superando las numerosas dificultades de relación que se encuentran en las co-producciones entre operadores culturales locales.

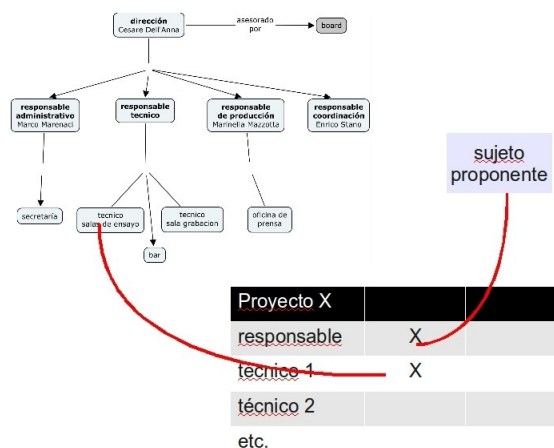


Imagen n. 4 – Organigrama con matriz

## **Comunicación**

Así como hemos visto para los Recursos Humanos, la capacidad de 11/8 Records de afrontar una gestión tan compleja necesita ser fortalecida. Esto vale también para la comunicación, de hecho hasta ahora la necesidad a nivel de comunicación era limitada a la promoción de las producciones musicales propias y del festival anual “Livello 11/8”. Pero ahora la complejidad requiere una estandarización en los flujos de trabajo relativos a la comunicación, como por ejemplo la promoción de las actividades en programación cada semana y cada mes. Además la programación de actividades en colaboración con otros operadores culturales pide una planificación de la comunicación conjunta, y si no existe una plataforma preexistente sobre la cual apoyar esta planificación se corre el riesgo de proceder de manera confusa, que en el campo de la comunicación puede resultar fatal. Ya el hecho mismo que el equipamiento recuerda el nombre de 11/8 Records podrá ser mirado por los otros operadores como una amenaza a la paternidad de los proyectos, y no será fácil crear un dialogo un cuanto a comunicación compartida partiendo ya de una posición conflictiva.

A este respecto cuando hablamos de comunicación hay que subrayar la existencia de una comunicación interna y de una externa, entre las actividades de este proyecto hay también la ideación de una estrategia de comunicación entre la gestora y los otros operadores, para que se puedan resolver las posiciones conflictivas y intercambiar informaciones de manera correcta y directa. El riesgo que los operadores que ya trabajan en el territorio desde años puedan decidir de no colaborar con este equipamiento es muy alto. A pesar de la inexistencia de otros equipamientos con gestión independiente donde puedan montar proyectos, no será fácil convencerlos que la paternidad de los proyectos será tutelada y respetada.

Se tendrá entonces empezar una campaña de comunicación con los operadores y hacia la comunidad para comunicar correctamente todos estos aspectos delicados que no hay absolutamente que desatender.

## **Financiación**

A nivel financiero la gestión del Laboratorio Urbano Livello Undiciottavi funciona de manera autónoma y independiente respecto al poder político. En realidad existe en el contrato de cesión de la gestión la previsión de un reembolso de los gastos de gestión para el primer año con un techo máximo de 130.000 euros. Considerada la situación financiera de las administraciones públicas y la falta de sentido de responsabilidad que ya se ha encontrado en esta primera fase de la puesta en marcha del equipamiento, la gestora 11/8 Records no confía en este futuro posible reembolso. Cada actividad entonces tiene que tener un sentido económico y respetar rígidos controles presupuestarios, como es justo que sea en un contexto de este tipo.

Entonces también las actividades que aquí se plantean tienen que respetar esta situación y hay que buscar la manera de cubrir los costes directos de la actividad y de contribuir a cubrir los costes generales de mantenimiento del equipamiento.

En realidad, como veremos, algunas actividades preparatorias y de “acercamiento” pueden ser desarrolladas sin gastar mucho dinero, se trata generalmente de reuniones y encuentros dirigidos a que los operadores se conozcan y que puedan un poco empieza a confiar entre ellos. Para otros tipos de proyectos, un poco más complejos, como festivales o conciertos se individualarán una serie de ingresos típicos de la actividad musical como venta de entradas, servicios adjuntos, venta de talleres, etc. Existe también la posibilidad que algunas actividades sean fruto de co-producciones en las cuales un sujeto co-productor pueda pedir una ayuda pública aportando así recursos al proyecto y intentando así de cubrir los costes.

## ***Externo***

### **Livello Undiciottavi y su entorno**

A nivel de grupos sociales el panorama hasta ahora analizado presenta una serie de complicaciones debidas generalmente a la falta de iniciativa privada en el ámbito del desarrollo comunitario. De hecho, como ya hemos visto, no es fácil emprender actividades de desarrollo comunitario por parte de uno de los agentes que actúan en el entorno porque este tipo de proyectos tendrían que ser compartidos y implicar más bien colectivos o grupos más que una sola entidad. Claramente esto es un problema que se puede resolver solo a través del diseño de unas actividades de acercamiento y de comunicación dirigidas al entorno.

Para entender como actuar para prever y superar los conflictos, se ha trazado un mapa de los distintos grupos, organizados o menos, que rodean el Livello Undiciottavi y que sería interesante implicar en este proceso de abertura a la comunidad.

El primer grupo de operadores que se propone es lo de las entidades que trabajan en el mismo sector de la empres gestora, las casas de edición y producción musical de la zona. Empezamos por este grupo a causa de los claros y posibles conflictos que se pueden generar a causa de una posible competencia empezando ya por la gestión misma de este nuevo espacio.

#### **Centro Dilinò**

Centro de Músicas Alternativas y del Mediterraneo, Dilinò es una realidad independiente de Muro Leccese (Le) nacida en el año 2002 y activa en la producción y promoción de proyectos artísticos y musicales con un particular interés a las músicas del mundo y étnica. Su actividad se concentra en la producción de festivales, reseñas, conferencias proyectadas hacia el multiculturalismo derribando las barreras entre realidades diferentes testimoniando el encuentro, el dialogo, la convivencia en el respeto de los distintos sistemas de valores e di credencias. Entre sus actividades produce los

grupos musicales Mascarimirì, desde años empeñados en el recupero y en la re-significación de la música popular salentina, y Crifiu un proyecto rock.

### **Anima Mundi**

Anima Mundi es una asociación cultural cuyo reto es divulgar y profundizar las tradiciones musicales del Sur de Italia pero también favorecer en encuentro de las tradiciones locales con las de los pueblos del mundo. Procude y distribuye ediciones musicales, cd, dvd, libros y documentales.

### **SUM Project**

SUM es una asociación cultural de promoción de jóvenes artistas emergentes. Organiza festivales, conciertos, conferencias, actividad de consultora legal para los artistas, producciones audio y video. El proyecto SUM nace en el año 2003 dentro del mundo universitario con el apoyo de la Universidad del Salento y del Edisu. En el año 2007 el grupo de trabajo informal constituye la asociación cultural con el objetivo de promover los recorridos de fruición cultural alternativos, fundados en el compartir de ideas y proyectos. SUM acompaña los jóvenes artistas hacia una plena conciencia de los derechos y deberes relacionados al mundo del arte con enfoque principal en las licencias libres, más adecuadas a proteger y valorizar sus creatividad.

### **Kurumuny Ediciones**

Kurumuny es por primera cosa un sugestivo paisaje salentino, en los campos de Martano (Le). El proyecto inicial es lo devolver a este arcano y fascinante lugar una “nueva vida” gracias al empeño y a la pasión de sus más jóvenes habitantes. Kurumuny se propone de conservar y transmitir su conocimiento a través de la revista “Kurumuny, revista de humanidad varia”. Las finalidades de este trabajo editorial son las de dar voz y cara a quien no los ha tenido nunca: poetas campesinos, cantores, artistas varios, jovenes. Aceptando también las preciosas intervenciones de los primeros antropologos y



investigadores del Sur de Italia como Ernesto De Martino y Annabella Rossi. Descubriendo y desvelando todos los secretos de esta tierra mágica y ancestral, comprendiendo el fenómeno del tarantismo, Kurumuny propone un repertorio heterogéneo e inédito de estudios, relatos, poesías, recuerdos, fotografías, voces, sonidos y cantos de los verdaderos “portadores” de la música salentina.

### **Elianto**

Casa de edición y producción musical nacida de la necesidad de traducir en proyecto de trabajo la pasión, la profesionalidad y la abnegación de un grupo de artistas músicos y operadores del sector. Elianto tiene en activo varias producciones como Treble Studio, Kumenei e Lu Professore, Uno, Dai Caraibi al Salento. El espíritu que los acompaña es lo de poder producir los artistas conocidos o menos que creen en el poder de la música y de los valores relacionados. El género musical de sus producciones es el reggae, hip hop y músicas tradicionales de su tierra y de sus orígenes.

### **CoolClub**

La Cooperativa CoolClub nace en el 2004 para dar estabilidad, continuidad y substancia al trabajo llevado en los años por la homónima asociación cultural. Se trata de una realidad creada por el trabajo de jóvenes que desde años viven y creen en la música y en la cultura. CoolClub ofrece organización de eventos, producción discográfica, oficina de prensa, agencia de comunicación productos editoriales. Desde el año 2003 publica también un revista de eventos, música, cinema, literatura y arte, CoolClub.it, difundida por prensa y en línea. CoolClub se ocupa tanto de la gestión artística de algunos *clubs* y de iniciativas promovidas por instituciones públicas y privadas cuanto de la organización directa de eventos.

Estos son claramente solo algunos de los numerosos agentes que trabajan en el mismo sector de 11/8 Records, gestora del Laboratorio Urbano Livello Undiciottavi. Ya en este restringido grupo de operadores será difícil que pueda

nacer un proceso de colaboración constructiva, tanto por razones de competencia genérica y natural cuanto por situaciones de antiguos intentos de colaboración. 11/8 Records ha intentado enviar un mensaje de abertura durante las jornadas de inauguración del espacio pidiendo a algunos de estos operadores de intervenir con su material promocional. Pero es difícil que este mensaje sea interpretado en manera correcta. A finales los que han sido llamados han sido los que promueven grupos musicales que han tocado durante estas jornadas, y no será fácil convencer a los demás que ha sido por casualidad.

Hay que tener en cuenta además que casi todos estos otros operadores habrían podido participar al bando público que 11/8 Records ha ganado para obtener la gestión de este espacio, y a pesar que no haya sido por falta de transparencia que 11/8 Records ha ganado este bando queda claro que, como hemos visto en la introducción, el sospecho llega antes del conocimiento.

Entre las actividades previstas para dinamizar este grupo hay que pensar una manera para que 11/8 Records pueda comunicar sus intenciones implicando cuanto más posible los otros agentes.

Otro grupo “complicado” es lo de las instituciones públicas. De hecho a pesar que sea un equipamiento público, la gestión es totalmente independiente y esto genera conflictos sobretodo porque no existe un equipamiento público, gestionado con dinero público, que pueda ser comparado con el Livello Undiciottavi. Este tipo de independencia conlleva además una serie de problemáticas relacionadas con los aspectos más burocráticos. Efectivamente la inauguración del espacio no ha sido algo querido por todas las administraciones públicas, el encaje muy complejo de responsabilidades muchas veces no encuentra la manera correcta de funcionar a nivel político y esto genera retrasos en las obras y boicoteos burocráticos que generalmente llegan a parar este tipo de proyectos. Pero 11/8 Records ha preferido desafiar este sistema y ha empezado a acelerar algunas obras avanzando dinero propio. Esto es un mensaje muy claro dirigido a todas las instituciones públicas y a la comunidad en general, pero sigue siendo muy difícil, también por falta de tiempo, comunicar a la comunidad lo que está pasando y cuanto podría ser importante para toda la comunidad apoyar esta acción independiente.

Para seguir adelante con el mapa de los grupos implicados sigue una lista de las instituciones implicadas en este proyecto.

- **Regione Puglia:** es la administración pública territorial más grande implicada en este equipamiento. Todas las reformas y las inversiones en equipamientos han sido presupuestadas gracias al programa regional de políticas juveniles *Bollenti Spiriti*. Este programa prevé la conversión de edificios inutilizados de propiedad de administraciones públicas territoriales en centros culturales y sociales;
- **Provincia di Lecce:** es la administración pública territorial propietaria del edificio transformado en Laboratorio Urbano, un antiguo mercado de las flores cerrado y vacío desde hace diez años. Hay una serie de intervenciones técnicas que la Provincia di Lecce facilitar, como el acceso, los suministros de agua, luz, etc. (la inauguración ha utilizado electricidad gracias a unos generadores, alquilados y pagados por 11/8 Records);
- **Unione dei Comuni del Nord Salento:** la *Unione dei Comuni del Nord Salento* nace en el año 2002, bajo el impulso de los administradores públicos de algunos municipios del área a norte de la provincia de Lecce. Son parte de esta entidad los municipios de: Campi Salentina, Guagnano, Novoli, Squinzano, Surbo y Trepuzzi. Representa de manera mediata el conjunto de las comunidades que residen en su territorio y concurre con los ayuntamientos que la constituyen a curar sus intereses y a promover su desarrollo. El Unione, además, contribuye a la determinación de los programas de los ayuntamientos que la constituyen, y de los programas de la Provincia di Lecce y de la Regione Puglia, y provee a su especificación y actuación. Su acción administrativa tiende a la constante mejoría de los servicios ofrecidos y a la ampliación de su fruición, a la rapidez y simplificación de las intervenciones de su competencia y a contener los costes. En el proyecto del Laboratorio Urbano Livello Undiciottavi, esta institución ha recibido en cargo por la Provincia di Lecce el edificio que hospeda el equipamiento y tiene que organizar las obras de reforma y los bandos de asignación de los suministros con el dinero de la Regione Puglia;

- **Comune di Trepuzzi (Le):** es el municipio en el cuyo territorio se encuentra el edificio del viejo mercado de las flores. Pertenece a la Unione dei Comuni del Nord Salento;
- **Comune di Campi Salentina (Le), Squinzano (Le), Surbo (Le), Guagnano (Le):** pertenecen a la Unione dei Comuni del Nord Salento;
- **Comune di Lecce:** este municipio no tiene una relación directa con el equipamiento pero es el municipio más grande de la zona y seguramente la zona donde hacer más comunicación, donde hay universidad, etc. De echo, como veremos, hay ya unas asociaciones universitarias que quieren participar y organizar actividades en el equipamiento pero quieren que se resuelva el problema de la distancia entre el centro de la ciudad y el Livello Undiciottavi (5km). Una solución podría ser que el Comune di Lecce ponga una nueva línea de autobús hasta el equipamiento, pero al no ser directamente implicado será difícil justificar un gasto de este tipo. Otra solución podría ser de tipo privado, el dinero que la gente pagaría para dejar el coche en el aparcamiento lo puede pagar para coger un autobús privado pagado por la gestora.

Una tipología de administración pública con la cual el Laboratorio Urbano tendrá que relacionarse para aprovechar de una abertura más concreta es la de la educación pública. Las relaciones con las escuelas y con las Universidades podría favorecer el nacimiento de actividades extra escolares tanto en colaboración con docentes y de apoyo a los programas escolares cuanto de agregación juvenil y de ocio generadas y gestionadas por los estudiantes mismos. Claramente la institución pública que más se acerca a la tipología de equipamiento del que estamos hablando es el Conservatorio de Música, aunque generalmente orientado a una visión más tradicionalista y conservadora de la música. Pero existen seguramente muchas posibilidades de colaboración con docentes y estudiantes que pueden pedir el espacio para montar sus propios proyectos o aprovechar de los servicios profesionales que el equipamiento ofrece.

Pasando a las franjas más “fluidas” del mapa encontramos muchas

asociaciones y muchos grupos informales organizados que trabajan tanto en sectores próximos a la música como en otros. Estos grupos, en el diseño de sus proyectos, sufren principalmente por dos razones: la falta de subvención pública y la falta de un espacio físico donde poder desarrollar sus actividades. Puesto que la primera dificultad es fruto también de un mal costumbre del asociacionismo local, la segunda puede ser fuente de nuevas relaciones. Livello Undiciottavi es un espacio muy grande que podría garantizar un espacio y una serie de servicios anexos a la cantidad de asociaciones que necesitan, a veces muy poco, espacio físico. El riesgo es siempre que si estos grupos ven comprometida la paternidad de sus proyectos es probable que prefieran evitar de “regalar” proyectos. Esto es un problema bastante grave y no tan lejos de la realidad. De hecho se percibe mucho este miedo al “ceder” los proyectos sobretudo porque en las pocas ocasiones en las cuales han sido gestionado espacios con el objetivo de dar techo a todas las realidades que lo necesitaban siempre los gestores (generalmente por falta de contenidos) han intentado, a veces con éxito, poner bajo su “protección” proyectos de otros grupos que a finales se han quedado sin proyecto y sin techo. Desde un punto de vista sociológico lo que ha pasado en este sentido ha sido un trauma tan fuerte que en la mayoría de los casos acaba siendo muy difícil hablar de desarrollo comunitario, de compartir espacios o sencillamente de colaboración sin sentir este miedo y sin oír referencias directas a aquellos hechos. La situación psicológica de estos grupos se ha cerrado en una desconfianza total rindiendo difícil el nacimiento de procesos de colaboración y de cohabitación.

Las franjas mas débiles de todas las demás como siempre está constituida por la parte de la comunidad que no llega a constituir un grupo y que generalmente se compone de sujetos socialmente débiles como los inmigrantes, la gente con pocos recursos financieros, etc. Si el espíritu que anima este lugar es lo mismo que ha siempre animado los proyectos culturales de 11/8 Records y de Cesare Dell'Anna hay esperanza que se intentará introducir una serie de proyectos y actividades orientados a la implicación de esta parte de la comunidad. Evidentemente será importante también entender el grado de participación de estos sujetos en el diseño de los proyectos, para no caer en lugares comunes y en superficialidades clásicas de este tipo de implicaciones.

# Sociograma

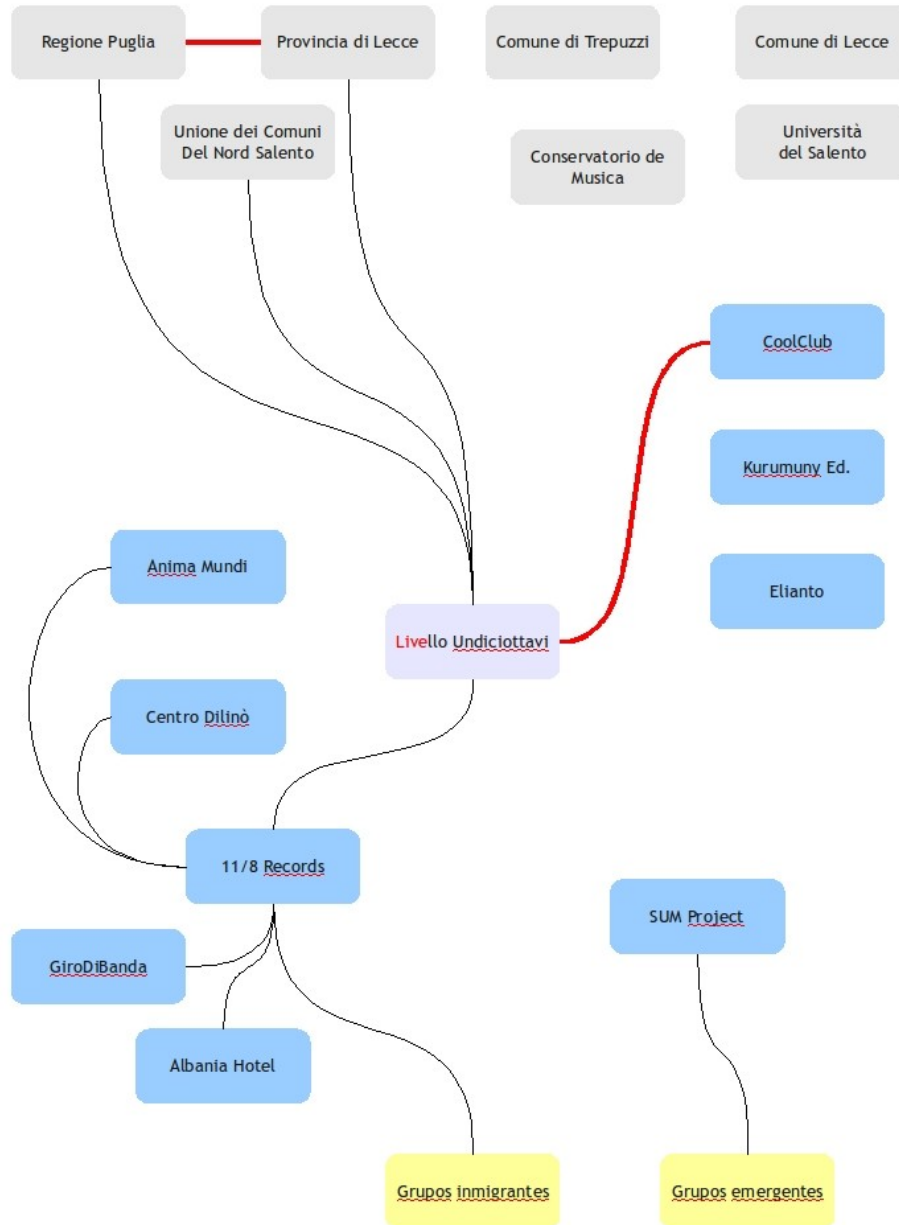


Imagen n. 5 – Sociograma

## **DAFO**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>• buena experiencia del equipo gestor en proyectos de co-producción</li><li>• buena experiencia del equipo gestor en gestión de proyectos</li><li>• históricamente, los contenidos artísticos de la gestora están en línea con los objetivos del proyecto</li><li>• historia de independencia de la gestora</li><li>• tamaño y tipología del espacio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• la gestión del equipamiento no está en las manos de un colectivo democrático</li><li>• falta de recursos</li><li>• lejanía desde el centro de Lecce</li><li>• dificultad en la medición de los resultados cualitativos</li></ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"><li>• se trata del primer equipamiento y del primer espacio que se abre a la comunidad</li><li>• la posibilidad de acceder a fondos de la Unión Europea gracias a proyectos de co-producción</li><li>• falta de experiencias y experimentos de este tipo</li><li>• presencia de muchos pequeños operadores que necesitan un espacio de este tipo y que quieren colaborar</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• tejido social inestable</li><li>• sistema político hostil</li><li>• desconfianza entre operadores</li><li>• posibilidad que el equipamiento se perciba como un club por sus actividades “nocturnas”</li></ul>

*Tabla n. 1 – DAFO*

## ***Árbol de problemas***

Como ya se ha empezado a trazar en la introducción, el escenario en el cual se mueve este proyecto de desarrollo cultural comunitario está compuesto por una compleja red de causas y de efectos que traen a configurar como problema central la *escasa colaboración entre los operadores* del mismo sector. Durante el proceso de investigación y de análisis de campo se ha podido constatar que hay muchas causas que influyen en esta situación de escasa colaboración. Uno de los primeros síntomas hay que buscarlo en la ausencia de un tejido asociativo estructurado y vital. La forma asociativa parece ser entendida más bien como una forma jurídica que permite participar a bandos de ayudas públicos que como una manera de regular la vida de un verdadero grupo de personas que quieren compartir una experiencia o una serie de actividad. En el sector cultural sobretodo las asociaciones no representan ideas compartidas sino simples entidades. Hay algunas experiencias que utilizan la forma asociativa de una manera más natural pero generalmente dejando por un lado los procesos democráticos de gestión, típicos del mundo asociativo. A nivel más superficial hay que subrayar también la falta de conciencia por parte de los ciudadanos de la posibilidad de vivir la propia ciudad más activamente. Y esto no solamente en relación a la falta de procesos participativos por parte de las administraciones públicas sino en relación sobretodo a la *constante delega de cualquier actividad de utilidad pública al sector público*. Es como una incapacidad a percibir la posibilidad de poder actuar a nivel comunitario o simplemente público a pesar de las instituciones. La tanto nombrada *sociedad civil* parece que aquí no haya llegado a expresarse de manera clara y potente. Todo depende del sector público (*cultura del asistencialismo*) y las dificultades que hay que enfrentar para mantener una independencia operativa y intelectual muchas veces desaniman los operadores. En el ámbito del sector cultural esta “delega” se entiende tanto a nivel de contenidos cuanto a nivel de búsqueda de recursos. Efectivamente un festival o un concierto si no es organizado por la administración pública tendrá seguramente subvenciones públicas. Aquí no se quiere absolutamente discutir la importancia de la intervención pública en el sector cultural sino denunciar la



inexistencia de una alternativa. El problema nace en el momento en el cual la situación política omnipresente no deja espacios para la iniciativa privada, que sea con ánimo de lucro o menos. En realidad el espacio “temporal” no falta, o sea el problema no es tanto técnico o logístico cuanto ideológico. Se ha creado de hecho una condición en la cual los operadores que trabajan con calidad ven que proyectos sin calidad, y a menudo sin contenidos, logran ser subvencionados por las administraciones locales mientras que ellos, que no gozan de apoyo político, no llegan a realizar sus proyectos por falta de recursos. La reacción que tendríamos que esperarnos es que estos operadores, gracias a la calidad de sus contenidos, intenten una vía independiente para demostrar sus calidades. En realidad la reacción es opuesta, acaban parando sus actividades pasando la mayoría del tiempo quejándose de la situación pero sin actuar para cambiarla. Claramente *si los procesos de distribución de las subvenciones fueran de alguna manera transparentes* este efecto negativo y muy peligroso sería más limitado y se habría más oferta independiente. Pero estos procesos son para nada transparentes, ya si pensamos que para pedir una subvención no existe un bando público sino que tienes que conocer directamente los políticos o los técnicos, es evidente la inexistencia de un criterio escrito de selección de los proyectos ni de una política cultural clara y interpretable.

Lo mismo vale para la *concesión de espacios públicos* con destinación para el desarrollo de actividades culturales y sociales. La ciudad de Lecce, igual que las otras ciudades del Sur de Italia, está llena de edificios de propiedad pública que quedan vacíos por años y años. Los criterios de asignación son arbitrarios y generalmente el poder político prefiere dejarlos vacíos. Una de las razones es la inexistencia de la concepción de los centros culturales y de producción artística. Desde los ciudadanos hasta los administradores entonces no se percibe como tanto grave la falta de espacios de creación y de agregación. No hay que extrañarse entonces si en toda la ciudad no existe una biblioteca municipal y si los museos (en realidad hay sólo uno) son vacíos, de gente y de contenidos. Los operadores culturales que necesitan de espacios para desarrollar sus creaciones no pueden subir la calidad de sus producciones o simplemente no hay espacios para organizar conciertos que no sean de música clásica. Este problema de los

espacios entonces no afecta solamente la fase de creación artística sino también el momento de presentación de las obras. Un efecto bastante evidente de este problema es la falta de oferta cultural en los meses de otoño y de invierno: si alguien quiere organizar un concierto necesita atraer mucha gente para cubrir los costes de producción del evento, y no hay espacios cubiertos para este tipo de actividad. Así que hay una *inflación de oferta cultural en verano* y un vacío deprimente en la restante parte del año, a parte de una *escasa diferenciación* de la oferta misma.

El equipamiento objeto de este proyecto, el Livello Undiciottavi, representa entonces una oportunidad para toda la comunidad de tener un espacio donde poder expresarse libremente sin tener que esperar sentados adelante la puerta de un político. Por esta razón este proyecto quiere proponer una manera para que se puedan superar las problemáticas típicas en las colaboraciones abriendo este espacio a toda la comunidad.

Desde un punto de vista financiero, otro aspecto que suscita una reacción “paralizadora” es la conciencia por parte de los operadores de un increíble *desgaste de dinero público para grandes eventos culturales* cuando cada día tienen que mendigar un poco (muchas veces nada) de dinero a las administraciones. Adelante de estas contradicciones la reacción es una “no reacción”, una parálisis, el inmovilismo típico de esta tierra.

Mientras que en los periódicos, en los bares, en las oficinas y por la calle la gente se queja de esta situación sin arriesgarse a proponer una alternativa, nadie se pone una pregunta tendría que surgir espontánea: ¿por qué los políticos bloquean de esta manera la vitalidad cultural y social de esta tierra? La respuesta es amarga, evidentemente. La clase política que gobierna esta tierra es generalmente ignorante y no llega a distinguir entre un proyecto de calidad con otro casi sin contenidos. La ignorancia no les permite dejar que alguien que no pueden controlar (porque no lo entienden) tome posiciones de visibilidad y prefieren dejar los espacios vacíos y mantener un *nivel general de calidad medianamente bajo*.

Toda esta compleja y muy antigua situación genera como problema central una difícil colaboración entre operadores del mismo sector, los cuales llevan una

*relaciones pulverizadas y casi nunca se llega verdaderamente a trabajar en red.* La *desconfianza y la envidia* son sentimientos muy evidentes en estas relaciones, y la baja diferenciación de la oferta cultural que hemos visto antes no ayuda a superar estos problemas. Al contrario se percibe un *alto nivel de competencia* que pero no genera el típico efecto de “mejorar para vencer” sino un efecto negativo a causa de una distorsión: no se compete para demostrar quién trabaja con más calidad sino para lograr subvenciones o apoyo político. Efecto directo de este tipo de competencia es una fuerte *actitud a la protección extrema de la paternidad de los proyectos*. Aunque este último efecto no es debido solamente a las causas que hemos visto sino también a unos traumas que la comunidad ha sufrido en los años y que todavía hoy se perciben vivos y dolientes. Esto de los traumas comunitarios es algo que inicialmente ha distorsionado un poco el análisis porque había algunos efectos que a una mirada superficial se podía atribuir a unas causas, pero una vez que el análisis ha empezado a tomar forma y ha sido posible también reconstruir la historia de estos operadores y de sus relaciones, ha empezado a ser más claro el papel de estos traumas. En esto últimos años el trauma comunitario más fuerte ha sido la concesión de un espacio público muy grande a una asociación que, al no tener contenidos sino solo apoyo político, ha engañado los otros operadores dejando que cada uno ponga en común sus propios proyectos con la promesa de la creación de un colectivo que habría en futuro gestionado de manera participativa y democrática este espacio. A finales esta asociación ha utilizado los contenidos y los currículos de los demás para obtener el espacio sin crear el prometido colectivo. Cuando los otros operadores han descubierto la naturaleza de la operación han interrumpido el proceso de creación del colectivo y se han cerrado en un inmovilismo peligroso para ellos y para la comunidad. Este trauma sale todas las veces que se intenta hablar de procesos colectivos o de gestión participativa.

Se ha descubierto entonces una serie de concausas entrelazadas entre ellas que mezclan las problemáticas relacionadas a la situación política a los traumas comunitarios, muchas veces generando círculos viciosos difícil de enfrentar en proyectos de intervención de este tipo.

En la Imagen *n. 5* se propone el árbol de problemas, un modelo para

mapear estas complejas redes de concausas y de efectos que están relacionados con el problema central detectado, o sea las dificultades en la colaboración entre operadores culturales y sociales.

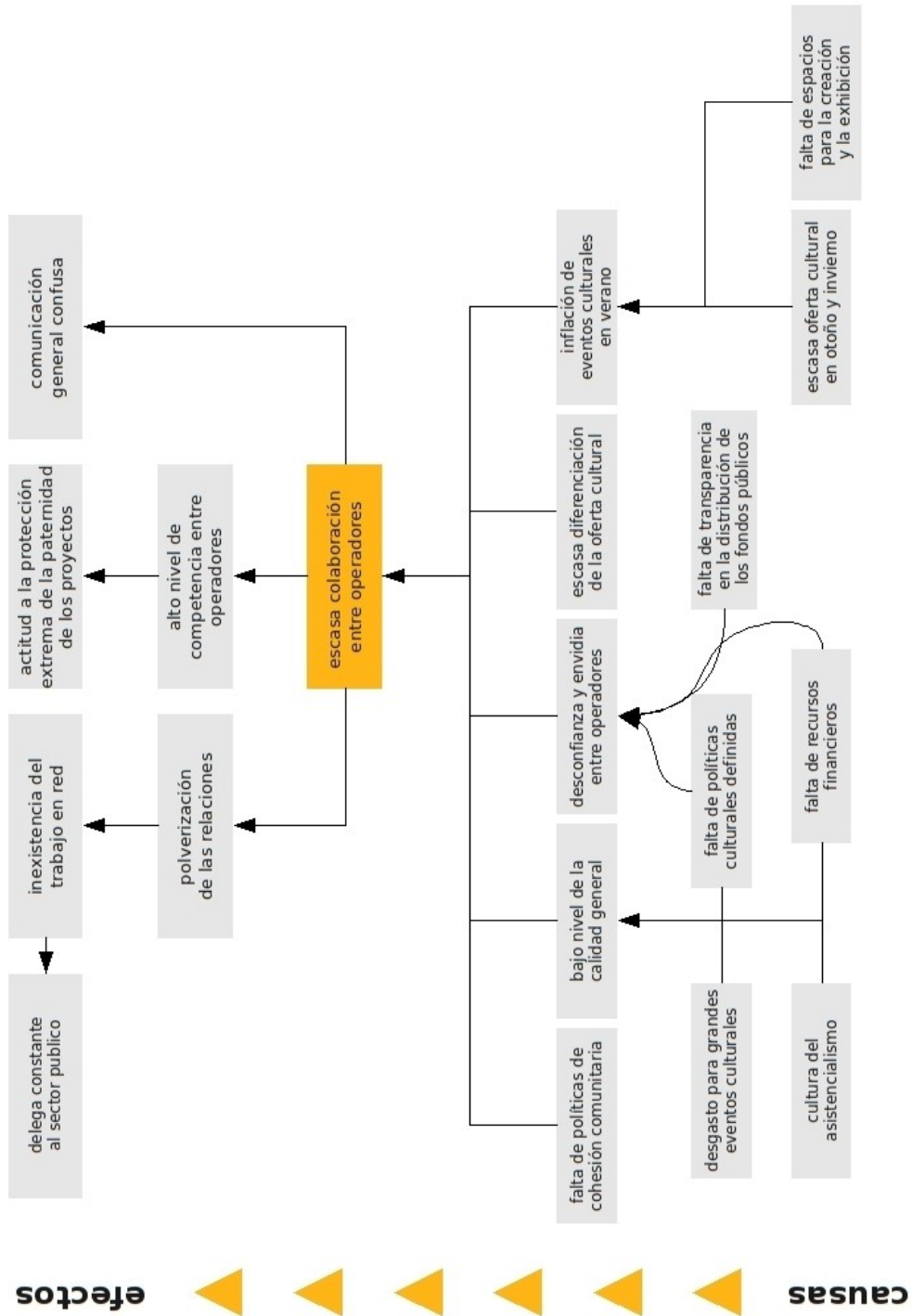


Imagen n. 6 – Árbol de problemas

## 5. Objetivos y programación

Este proyecto quiere intervenir en esta situación muy delicada a través de una serie de actividades que permitan por lo menos de enfrentar los problemas que han sido desarrollada en el capítulo precedente y intentar de sembrar unas ideas transformadoras. Queda claro que si el problema central detectado es lo de una escasa y difícil colaboración entre los operadores del sector cultural, la única vía de intervención que el equipamiento puede seguir es la de abrirse a la comunidad a través una programación activa y con espíritu colaborativo. Este objetivo general tiene que ser desarrollado y, utilizando como referencia el árbol de problemas presentado antes, se puede intervenir directamente en los “efectos” detectados a través de unos objetivos específicos. Esta fase del diseño del proyecto es muy importante y decisiva precisamente porque cada actividad programada nacerá para lograr cada uno de estos objetivos específicos, de los cuales entonces depende la coherencia de toda la programación respecto a los objetivos iniciales. Además, a nivel metodológico, mantener y subrayar la coherencia entre las actividades desarrolladas, los objetivos específicos y los problemas que se quieren enfrentar, pone en marcha una serie de herramientas que permiten medir los resultados obtenidos (tanto de calidad como de cantidad) y de compararlos con los resultados esperados.

	Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación
<b>Objetivo general</b>	Abrir el equipamiento Livello Undiciottavi a la comunidad y transformarlo en un plataforma de desarrollo comunitario	1. número de entidades implicadas en la gestión de los proyectos 2. número de proyectos orientados a la cohesión comunitaria 3. índice de renovación de los proyectos orientados a la cohesión comunitaria 4. imagen del equipamiento percibida por la comunidad	1. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 2. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 3. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 4. encuestas de valoración y de opinión *

\* fuente interna

Tabla n. 2 – Objetivo general

## ***Objetivos específicos***

Partiendo entonces de los efectos generados por las causas detectadas en el árbol de problemas, llegamos a trazar los objetivos específicos que nos ayudaran a enfrentar esto problemas y a diseñar correctamente las actividades que componen la programación.

El primer objetivo específico identificado está relacionado con dos de los problemas detectados: el alto nivel de competencia entre operadores (E1) y la actitud a la protección extrema de la paternidad de los proyectos (E2). Se trata de un objetivo bastante complejo y que hasta ahora en ningún equipamiento (público o privado) se ha intentado lograr. Estamos hablando de la *creación y la dinamización de un comité (board) artístico y ético* (O1) que trabaje para proponer proyectos de manera conjunta y colaborativa. Es una manera de abrir la gestión del equipamiento a otras entidades, pero no hay que olvidar que la dirección artística general pertenece por derecho a 11/8 Records. De hecho la dificultad está en el buscar un equilibrio entre el respecto de los esfuerzos empleados por la empresa ganadora del bando público para la gestión y las propuestas de los otros operadores que quieren colaborar. 11/8 Records históricamente ha siempre trabajado con espíritu colaborativo co-produciendo muchos proyectos, no será entonces complejo para la gestora entender la necesidad de la creación del *board*. Efectivamente ella también se da cuenta que, dada la dimensión del espacio y la oportunidad de “llenarlo” con cuanta más actividades posible, necesita una ayuda para gestionar todos los proyectos de colaboración que podrán nacer. Un buen señal de abertura por parte de la gestora ha sido la decisión de nominar treinta “residentes”, entre operadores del sector cultural y profesionales de otros sectores. Como veremos en el desarrollo de las actividades relacionadas con este objetivo, la idea es la de compartir la gestión con los sujetos que, a lo largo de todos los años de vida de 11/8 Records, han siempre apoyado sus proyectos y sus ideas. Idea parecida a lo que se propone en este proyecto pero diferente en varios puntos que se desarrollarán más adelante.

El segundo y el tercero objetivos específicos nacen con el propósito de

enfrentar los problemas relativos a la pulverización de las relaciones (E3), la confusión en la comunicación general (E4) y a la inexistencia del trabajo en red (E5). Se trata de *acercar nuevos operadores y de crear sentido de comunidad en torno al equipamiento* (O2) y de *dar espacio a los grupos emergentes* (O3). El primero (O2) prevé la programación de actividades orientadas a superar las dificultades debidas sobretudo al escaso contacto y conocimiento entre operadores del mismo sector. Como ya hemos visto, los sentimientos que regulan las relaciones hasta hoy no permiten el fomento de un espíritu de colaboración sino que, a causa de prejuicios heredados por la cultura general, muchas veces se prefiere dar por sentadas unas presumidas sensaciones de desconfianza y de hostilidad. A la base de este problema encontramos un desconocimiento de los modelos de gestión y de los contenidos entre los agentes que trabajan dentro del mismo sector. De hecho el primer paso que se puede hacer es acercar estos operadores y dejar que se conozcan y que aprendan a trabajar juntos creando una verdadera comunidad en torno al equipamiento.

El otro objetivo específico (O3) relacionado con las mismas problemáticas del precedente imagina el Livello Undiciottavi como una plataforma que permita a los grupos emergentes de tener un espacio donde poder desarrollar sus calidades y sus ideas. Las actividades previstas para lograr este objetivo ven el nacimiento de nuevos proyectos dentro el equipamiento y el acercamiento de los artistas y operadores emergentes. De esta manera se intenta que el equipamiento nunca se pueda cerrar sino garantizar una constante abertura hacia las novedades que puedan surgir dentro y alrededor del espacio.

El cuarto y último objetivo específico implica el *fomento de la iniciativa privada independiente* (O4) contrastando la práctica corriente de delegar constantemente al sector público cada tipo de actividad de interés colectivo y comunitario (E6). La teoría de fondo es que en un sistema político, social y comunitario como lo que se ha descrito antes, la única manera para poder realizar proyectos culturales es la vía de la independencia conceptual y financiera. De esta manera desaparece la dependencia de las instituciones públicas para obtener subvenciones y queda sólo la dependencia administrativa (autorizaciones, seguridad, etc.), la cual tampoco es tan fácil de gestionar. Este objetivo entonces

quiere promover una nueva cultura en la manera de diseñar proyectos y de pensar a las actividades que los componen. Razonar en términos de auto-sostenibilidad requiere nuevas competencias y nuevos modelos de gestión. Las actividades diseñadas para lograr este objetivo ponen de relieve la necesidad de herramientas de formación y de puesta en valor de la independencia.

La tabla siguiente representa gráficamente como se combina el árbol de problemas con el objetivo general y los objetivos específicos. Ya se puede notar como esta metodología permite tener en cuenta siempre la coherencia de todo el proyecto, desde los problemas que se quieren enfrentar hasta las actividades desarrolladas en la programación.

Efectos		Objetivos Específicos
E1. Alto nivel de competencia entre operadores E2. Actitud a la protección extrema de la paternidad de los proyectos	▶	O1. Crear y dinamizar el grupo del “board” y estimularlo a una colaboración activa
E3. Polverización de las relaciones E4. Comunicación general confusa E5. Inexistencia del trabajo en red	▶	O2. Acercar nuevos operadores y crear sentido de comunidad en torno al equipamiento O3. Dar espacio a los grupos emergentes
E6. Delega constante al sector publico  <div style="text-align: center;">▲ ▲ ▲</div>	▶	O4. Fomentar la iniciativa privada independiente  <div style="text-align: center;">▼ ▼ ▼</div>
<b>Problema central:</b> Escasa colaboración entre operadores culturales	▶	<b>Objetivo General:</b> Abrir el equipamiento Livello Undiciottavi a la comunidad
<div style="text-align: center;">▲ ▲ ▲</div> <b>Causas</b>		<div style="text-align: center;">▼ ▼ ▼</div> <b>Resultados</b>
C1. Falta de políticas de cohesión comunitaria		R1. Constitución del <i>board</i> y formulación de las modalidades de funcionamiento
C2. Bajo nivel de la calidad general		R2. Actividad constante y proponente del <i>board</i>
C3. Desconfianza y envidia entre operadores		R3. Acercamiento de operadores que ja trabajan en el sector cultural
C4. Escasa diferenciación de la oferta cultural		R4. Acercamiento de nuevos operadores
C5. Inflación de eventos culturales en verano		R5. Creación de nuevas producciones
C6. Falta de cultura asociativa y descoordinación de los agentes implicados		R6. Evolución de la red de artistas emergentes de <i>SUM Project</i>
C7. Falta de políticas de cohesión comunitaria		R7. Nacimiento de nuevos colectivos independientes R8. Nacimiento de nuevos proyectos culturales auto-sostenibles

Tabla n. 3 – Árbol de objetivos



## ***Actividades***

### **Los residentes, el *board* y su dinamización**

Como hemos visto en la descripción del primer objetivo específico O1, las prioridades ahora para lograr abrir el equipamiento a la comunidad de los operadores del sector cultural y social están relacionadas claramente con el equipo de gestión y con las reglas de su funcionamiento. De hecho la gestora 11/8 Records ya ha pensado en este sentido poner en marcha un proceso de abertura, en realidad más simbólico que real, invitando unos treinta operadores de varios sectores a ser idealmente “residentes” de esta Casa de la Música. Se trata de las personas que han siempre apoyado los proyectos de 11/8 Records y de Cesare Dell'Anna. Este comité, el *board*, tiene que ser compuesto por operadores del sector cultural y social, artistas, profesionales de otros sectores, etc. La elección de los miembros será a cargo de la gestora y el presidente del *board* tiene que ser Cesare Dell'Anna, el director artístico. Esto para respetar los esfuerzos y las inversiones que 11/8 Records ha tenido que soportar para lograr la gestión de este espacio. Claramente se pone un problema típico en la gestión de colectivos, o sea que si faltan las herramientas democráticas clásicas de la formación y gestión de un colectivo está claro que el nivel de participación y de implicación de los miembros está reducida y que no se puede hablar de verdadero colectivo. Esto es un hecho que hay que tener en cuenta siempre para no caer en errores de relación y comprometer el proceso mismo de abertura.

Las actividades previstas para lograr el objetivo específico 1 están entonces relacionadas con este comité:

#### **1. Ciclo de reuniones para constituir y vitalizar el *board* (A1)**

Esta actividad prevé la puesta en marcha de una serie de reuniones entre los operadores que ya han sido llamados por 11/8 Records, los residentes, y nuevos operadores que hay que acercar al equipamiento. En realidad hay unas cuantas entidades, generalmente del sector cultural musical, que han contactado la gestora para saber como se puede proponer algún proyecto y con quién hay que hablar. De hecho la función principal del *board* es la de recoger estas propuestas de colaboración y analizarlas. Al interno del

*board* se crearán distintos sectores para cubrir las varias tipologías de proyectos que habrá que proponer o evaluar (concretos géneros musicales, teatro, social, media, etc.). En estas reuniones estarán implicadas dos personas del equipo de 11/8 Records y se desarrollan en los espacios del equipamiento. La programación de este ciclo de reuniones prevé el inicio en el mes de julio, una reunión cada semana para dos meses.

## 2. **Rueda de prensa para presentar la constitución del *board* (A2)**

Una vez acabado el ciclo de reuniones, hay que comunicar hacia el exterior la constitución del *board* y las dinámicas que han ocurridas. Por esta razón en la primera semana de septiembre se presentará el proyecto en una rueda de prensa acogiendo los periodistas y los otros espectadores en el equipamiento. La importancia de este momento está en la posibilidad de abrir un canal de comunicación nuevo, con un nuevo lenguaje, más idóneo a comunicar a nivel comunitario. Esto será un reto difícil de alcanzar por las razones que hemos visto durante el análisis de los problemas y de sus causas. Efectivamente durante el ciclo de reuniones habrá un encuentro precisamente dedicado al aspecto de comunicación, o sea como comunicar correctamente esta abertura. Sus peculiaridades y sus limitaciones.

## **Acercar nuevos operadores y crear sentido de comunidad**

Una vez constituido y presentado el nuevo equipo, se ha logrado la condición mínima para empezar las actividades previstas en el proyecto para intervenir en el segundo objetivo específico O2. Este grupo de actividades está orientado a la puesta en marcha de un proceso continuo de análisis del territorio que, a lo largo del tiempo, servirán para trazar una historia y poder mirar los cambios ocurridos. También para investigar en la efectividad de las actividades respecto los objetivos establecidos y los resultados esperados.

### 1. **Censo de las entidades y de los grupos potencialmente interesados (A3)**

Para empezar las actividades de acercamiento de nuevos operadores al equipamiento hay que empezar un proceso complejo de investigación para detectar los operadores, tanto del sector cultural como del sector social,

que potencialmente podrían estar relacionados con el equipamiento. Esta actividad puede funcionar como canal para comunicar las intenciones del equipo gestor, o sea en el momento del contacto con las entidades es muy importante para señalar tanto la presencia del equipamiento cuanto la voluntad de dinamizar el tejido comunitario. El proceso de censo además contribuirá a la formación y actualización de una base de datos de las distintas entidades contactadas, así se podrá actualizar también el sociograma presentado en este proyecto. Entonces el personal que llevará esta tarea tendrá que conocer estas múltiples utilidades para llegar preparado al contacto con los operadores. Esta actividad empezará en el mes de julio y tendrá una duración de dos meses.

2. **Encuestas de valoración y de opinión (A4)**

Entre las herramientas de valoración de resultados hay el análisis de las encuestas de valoración y de opinión. Esta actividad se ha introducido para construir una base de valoración de la imagen del equipamiento. Es importante conocer el punto de vista de los operadores internos y externos al equipamiento, como la percepción de los usuarios, sobretudo a causa de las dificultades de comunicación que se pueden encontrar en proyectos de este tipo. Esta actividad dura un mes y empieza en el mes de julio.

3. **Red de las casillas (A5)**

En colaboración con la asociación cultural Albania Hotel se quiere poner en marcha el proyecto de la *Red de las casillas*, una idea nacida a partir de la historia de esta asociación. Albania Hotel ha sido desde su nacimiento una residencia para artistas activa todo el año y desde hace un año ha cambiado “casa” alquilando una antigua casilla del ferrocarril local. Se trata de edificios en la mayoría caídos en desuso que la empresa gestora de los ferrocarriles ha querido alquilar a un precio más bajo del de mercado a entidades sin ánimo de lucro que se hagan cargo de las reformas necesarias para que las casillas puedan volver a ser vividas. Esta oportunidad ha sido tomada por algunas asociaciones locales y la idea de poner en red las casillas “vividas” por asociaciones culturales, quiere ser una manera para empezar un proceso de diseño conjunto de proyectos. Entre las

asociaciones culturales que han alquilado una casilla encontramos también la asociación cultural SUM Project, que encontraremos como co-productora en otras actividades de este proyecto. En concreto esta actividad consiste en acercar todas las entidades que han alquilado la casillas del ferrocarril y implicarles en el diseño del proyecto de la red.

#### 4. **Residencia anual para artistas que trabajan con arte comunitario (A6)**

Si miramos al esquema propuesto<sup>5</sup> hablando del marco teórico y de Desarrollo Cultural Comunitario, uno de los tres ejes planteados se refiere a la necesidad de atraer nuevos recursos externos a la comunidad para “cambiar el aire” y obstaculizar el estancamiento cultural, típico de comunidades que para algunas razones no llegan a abrirse suficientemente hacia otras culturas y otras miradas. Traer un agente externo y dejar que se enfrente con la comunidad deja siempre una huella que a lo largo del tiempo, si bien gestionada y desarrollada, puede transformarse en una nueva idea o simplemente contribuir a ampliar las visiones y las mentalidades. Para que este proceso pueda cumplirse sin dejar completamente todo a la casualidad en este proyecto se quiere empezar a trabajar en algo poco difundido en esta zona que es el arte comunitario. Por arte comunitario entendemos actividad artística basada en un entorno comunitario que se caracteriza por la interacción o el diálogo con la comunidad. Esta actividad entonces se refiere al desarrollo de una residencia para artistas que trabajan con este tipo de enfoque. La duración de la residencia es de dos semanas y la primera edición tendrá lugar desde el día 20 de diciembre 2010 hasta el día 5 de enero 2011. A partir del equipamiento el artista invitado plantea su intervención o su investigación con su mirada y sus técnicas. Durante la residencia el artista tendrá un taller para otros operadores que quieren aprender sus teorías y sus técnicas. A finales habrá una *performance* del artista o simplemente una presentación de su trabajo.

---

5 Imagen n. 2, página n. 13

## **Dar espacio a los grupos y a los colectivos emergentes**

Una oportunidad que tiene ahora la comunidad es la posibilidad de tener un espacio donde poder desarrollar las propias actividades, pero este equipamiento tiene la posibilidad de transformarse en una plataforma de desarrollo individual y comunitario dando espacio y voz a los muchos grupos y colectivos emergentes que realmente hasta ahora no tienen ni un lugar físico ni conceptual donde poder expresarse. El objetivo específico O3 de hecho prescribe la programación de actividades vueltas a dinamizar el tejido de los grupos emergentes. Livello Undiciottavi tiene la capacidad de construir esta plataforma, pero la única vía que puede seguir es de trabajar juntos con otras entidades que actúan desde años para garantizar un espacio y un lugar para los jóvenes artistas y los nuevos colectivos. Una de estas entidades es la asociación cultural SUM Project.

### **1. Desarrollo de la red de artistas emergentes (A7)**

Como hemos visto en la presentación de las entidades que rodean el equipamiento, la asociación SUM Project ha creado en cuatro años una red de grupos musicales emergentes que cuenta con casi cien grupos apuntados. Es el momento ideal para empezar una colaboración entre el Livello Undiciottavi y SUM Project para fortalecer esta red y añadir más recursos y servicios. Esta actividad prevé el diseño conjunto de una campaña de promoción que partirá en el año 2011 y que incluirá los nuevos servicios que el Livello Undiciottavi ofrecerá a los miembros de la red. En esta fase entonces hay que diseñar el proyecto de co-producción añadiendo los servicios de sala de ensayo, estudio de grabación, talleres experimentales. La actividad tendrá lugar en el mes de julio y durará dos semanas.

### **2. Festival de la música independiente (A8)**

Esta actividad nace de la necesidad de dar voz a todas las realidades musicales independientes (en el sentido que se auto-producen) en un periodo del año durante el cual generalmente no hay festivales o lugares para tocar en directo. La inflación de eventos y festivales en verano, debida

también a la falta de espacios cubiertos para actuar en directo, genera un vacío de casi ocho meses de inactividad de los grupos musicales. Esta actividad quiere entonces también comunicar que hay espacio todo el año para poder actuar y que la elevada competencia entre los grupos para obtener un concierto en verano es un problema que se puede superar. La duración prevista del festival es de tres días y será cada año en noviembre. Para la organización y la puesta en marcha del festival se utilizarán dos personas del equipo gestor más otros colaboradores voluntarios de asociaciones implicadas.

### 3. **Suk el Maghreb (A9)**

Dada la presencia de un elevado número de inmigrantes en la ciudad de Lecce este proyecto quiere acercar también los grupos sociales que generalmente quedan al margen del escenario. La idea es de dar la oportunidad a estos grupos sociales de montar proyectos relacionados generalmente a la música y a la cultura. No se trata de ninguna manera de una paréntesis exótica sino de un espacio de integración donde estos grupos sociales son libres de presentar proyectos de cualquier tipo, así como vale para los otros colectivos. Se ha pensado dedicar cada tercer domingo del mes a esta actividad, con conciertos en directo (de música tradicional como de cualquier otro tipo), talleres de cocina (tanto local como internacional), mercado ecuo-solidaletc. Esta actividad quiere ser tramite para fomentar la integración a través de la cultura. A pesar del nombre de la actividad (de clara derivación árabe) el espacio está abierto a grupos de cualquier origen étnica. El primer día dedicado a esta actividad será domingo 18 de julio 2010.

## **Iniciativa privada y cultura de la independencia**

El objetivo específico O4, o sea fomentar la iniciativa privada y una cultura de la independencia financiera y intelectual, puede ser la clave para dar la vuelta a la situación actual de inmovilismo debida a la fuerte dependencia de las instituciones públicas. Instilar el interés a alternativas auto-sostenibles para montar proyectos culturales es el reto de estas actividades.

1. **Festival de culturas libres (A10)**

La programación de un festival de culturas libres surge de la idea de que introducir el conocimiento y la experiencia de la cultura libre genera una actitud a profundizar aspectos que generalmente se dan por sentados, por costumbre o por ignorancia. La colaboración con la asociación SUM Project permite aprovechar de su experiencia en cuanto a licencias libres y transmitir un mensaje claro: producir cultura es una cuestión personal, defendida por la Constitución, y que cada uno es libre de decidir como gestionar los derechos de sus obras. El festival, en la misma línea con el festival presentado en el párrafo precedente (A8), tiene lugar en un periodo generalmente vacío de oferta cultural. De hecho se ha fijado el mes de octubre para realizar este festival, inicia el día 7 y acaba domingo 10 de octubre 2010. El festival se compone de actuaciones en directo de grupos musicales que registran sus temas bajo licencias libres, talleres y conferencias, mesas redondas y demostraciones de aplicaciones y sistemas operativos de código abierto.

2. **Cursos de auto-sostenibilidad y independencia (A11)**

Como se ha podido intuir, esta serie de actividades está mas orientada a los aspectos formativos y de divulgación. En el específico esta actividad consiste en la programación de unos cursos orientados la divulgación de técnicas de diseño de proyectos auto-sostenibles. Desde la elección de las herramientas de trabajo hasta los modelos de gestión estos cursos permiten aprender a montar proyectos independientes en el respeto de la ley. Las herramientas tradicionales (como el *business planning*, la gestión por objetivos, el enfoque de marco lógico, etc.) vienen propuestas con las adaptaciones necesarias para afrontar correctamente el diseño de proyectos culturales. Los cursos iniciarán en septiembre 2010 y durarán dos meses, una vez a la semana.

## ***Medición de los resultados***

Como previsto en la metodología del Enfoque de Marco Lógico, en el desarrollo de los objetivos se han detectado unos resultados esperados y unos indicadores para medir el nivel de alcanzamiento de los mismos. Esta herramienta permite controlar el proceso de desarrollo del proyecto manteniendo una coherencia entre los objetivos planteados y los resultados logrados.

En este apartado se describen los indicadores que se utilizarán para valorar si el proyecto y sus actividades siguen dirigidas hacia la correcta dirección, empezando por el objetivo general.

El objetivo general del proyecto, desarrollado en la primera parte de este capítulo, quiere lograr la abertura del equipamiento Livello Undiciottavi hacia la comunidad y transformarlo en una plataforma de desarrollo comunitario. La fuente más importante donde recoger las informaciones necesarias para evaluar este proceso se encuentra en la auditoría anual de las actividades del equipamiento. A través de esta herramienta se pueden controlar algunos indicadores como el número de entidades implicadas en la gestión de los proyectos, el número de proyectos orientados a la cohesión comunitaria y el índice de renovación de los proyectos orientados a la cohesión comunitaria. Este último elemento representa la cantidad de nuevos proyectos que tienen entre sus objetivos unos elementos de cohesión comunitaria. Estos indicadores están entonces incluidos en la memoria del equipamiento y en la auditoría anual, documentos que cada año el equipo gestor tiene que redactar para trazar una historia de lo que ha pasado cada año y poder evaluar si durante el ejercicio de las actividades no se haya perdido el sentido y la coherencia inicial.

Otra fuente de verificación es una serie de encuestas de valoración y de opinión que se ha planeado realizar desde la primera parte del proyecto. Esto para tener una referencia de la imagen percibida por la comunidad respecto al equipamiento. De hecho estamos hablando del cuarto indicador, de tipo estadístico, que se ha previsto para medir el alcance del objetivo general. Estas encuestas se repetirán periódicamente para detectar los cambios ocurridos y contemporáneamente actualizar las bases de datos.



Para lo que se refiere al primer objetivo específico, o sea la creación y la dinamización del grupo del *board*, los resultados esperados son la constitución del *board*, la formulación de las modalidades de funcionamiento del mismo y generar una actividad constante y proponente. Mientras que el objetivo específico en cuestión se puede medir a través del número de entidades representadas en el *board* y de la variedad de la tipología de los proyectos, los indicadores que pueden ayudar el seguimiento de los resultados esperados consisten en la existencia de documentación y de actos oficiales del *board* y en el número de reuniones y de participantes a las reuniones (signo evidente de actividad). Aspecto crucial en este sentido es la dificultad de detectar unos parámetros y unos indicadores de tipo cualitativo. Efectivamente todos los indicadores que hemos descrito hasta ahora son de tipo cuantitativo y no dicen mucho respecto a los contenidos, por ejemplo, de las reuniones ni de los proyectos. Esta debilidad, subrayada también en el análisis DAFO, es típica de proyectos de este tipo, por esta razón este proyecto no hay que verlo como algo cerrado, que empieza en una fecha y termina después de un tiempo prefijado, sino como la definición del inicio de un proceso que se renueva y no para nunca. Entonces el seguimiento mismo del proyecto hará madurar las herramientas que ahora se plantean y fortalecer el marco teórico y práctico en el cual se mueve.

El segundo objetivo específico, relacionado con el acercamiento de nuevos operadores y la creación de un sentido de comunidad entorno al equipamiento, se puede medir a través del número de nuevas entidades que se apuntan a la actividad y de la variedad de los sectores de origen de estas entidades. Así como los resultados esperados son el acercamiento de nuevos operadores, tanto antiguos como nuevos. Claramente los indicadores de los que estamos hablando son de naturaleza estadística y encuentran sus fuente en la auditoría anual del equipamiento, herramienta central en este proyecto que hay que integrar en el proceso mismo de desarrollo de las actividades. La idea es de utilizar las informaciones y los datos generados naturalmente por las actividades y estructurarlos ya para que puedan acabar periódicamente en las bases de datos. Este proceso está relacionado con los modelos de control de gestión que hay que montar para tener traza de todo lo que verifica en el equipamiento, necesario en

un contexto abierto y con un equipo gestor “extendido”.

Dar espacio a los grupos y a los colectivos emergentes es el reto del tercer objetivo específico de este proyecto y se puede medir mirando la variación, a lo largo de los meses/años, de la cantidad de nuevos grupos y colectivos que se acercan al equipamiento. Los resultados esperados se refieren al contenido de estas nuevas relaciones, o sea la creación de nuevos proyectos o de nuevas producciones. La colaboración establecida con la asociación SUM Project, como hemos visto, lleva en este sentido a una co-producción de actividades orientadas a fortalecer la red existente de grupos emergentes a la cual SUM Project trabaja desde cuatro años. Medir el funcionamiento de esta colaboración será una tarea imprescindible para evaluar las actividades previstas para lograr este objetivo y se podrá aprovechar del precioso doble punto de vista de las dos partes.

Finalmente el cuarto objetivo específico está relacionado con un aspecto todavía más intangible respecto a los que hemos analizados hasta ahora. De hecho fomentar la iniciativa privada y una cultura de la independencia de los proyectos culturales es un reto que podrá ser logrado y medido solamente a largo plazo. A pesar de esto los resultados esperados propuestos pueden ser evaluados a través de índices estadísticos como el número de nuevos colectivos independientes constituidos y de nuevos proyectos auto-sostenibles realizados. Además un factor que añade complejidad en la medición y en la evaluación de este tipo de intervención es el concepto mismo de independencia. Hay muchas maneras de entender la independencia y seguramente las actividades de formación previstas pueden ayudar a aclarar este concepto.

En las páginas siguientes se ha esquematizado la cantidad de informaciones desarrollada a lo largo de este capítulo. Estas tablas quieren ser aclaradoras respecto a la coherencia entre objetivos prefijados, actividades programadas, resultados esperados y logrados. Además el hecho de haber diseñado estos proyectos con este enfoque permitirá una evaluación ex-post más eficaz.

	Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación
<b>Objetivo general</b>	Abrir el equipamiento Livello Undiciottavi a la comunidad y transformarlo en un plataforma de desarrollo comunitario	1. número de entidades implicadas en la gestión de los proyectos 2. número de proyectos orientados a la cohesión comunitaria 3. índice de renovación de los proyectos orientados a la cohesión comunitaria 4. imagen del equipamiento percibida por la comunidad	1. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 2. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 3. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 4. encuestas de valoración y de opinión *
<b>Objetivo específico 1 (O1)</b>	Crear y dinamizar el grupo del <i>board</i> y estimularlo a una colaboración activa	1. número de entidades representadas en el <i>board</i> 2. variedad de la tipología de los proyectos	1. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 2. auditoría anual de las actividades del equipamiento *
<b>Resultados esperados</b>	1. constitución del <i>board</i> y formulación de las modalidades de funcionamiento  2. actividad constante y proponente del <i>board</i>	1. existencia de documentación y actos oficiales del <i>board</i>  2. número de reuniones y de participantes	1. memoria anual del <i>board</i> *  2. informes periódicos del <i>board</i> *
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	<b>Costes</b>
	1. ciclo de reuniones para vitalizar el grupo de los <i>residentes</i> (A1)	1.1 equipo de gestión del equipamiento (2 personas)  1.2 recursos técnicos	150,00 € (37,5 %)  50,00 € (12,5 %)
	2. rueda de prensa para presentar la constitución del <i>board</i> y comunicar correctamente su naturaleza (A2)	2.1 material promocional y comunicación  2.2 buffet y acogida	150,00 € (37,5 %)  50,00 € (12,5 %)
			total 400,00 € (100 %)
			* fuente interna

Tabla n. 4 – Objetivo específico 1

	Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación
<b>Objetivo general</b>	Abrir el equipamiento Livello Undiciottavi a la comunidad y transformarlo en un plataforma de desarrollo comunitario	1. número de entidades implicadas en la gestión de los proyectos 2. número de proyectos orientados a la cohesión comunitaria 3. índice de renovación de los proyectos orientados a la cohesión comunitaria 4. imagen del equipamiento percibida por la comunidad	1. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 2. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 3. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 4. encuestas de valoración y de opinión *
<b>Objetivo específico 2 (O2)</b>	Acercar nuevos operadores y crear sentido de comunidad entorno al equipamiento	1. número de nuevas entidades apuntadas a las actividades 2. variedad de los sectores de origen de las distintas entidades	1. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 2. auditoría anual de las actividades del equipamiento *
<b>Resultados esperados</b>	1. acercamiento de operadores que ya trabajan en el sector cultural 2. acercamiento de nuevos operadores	1. estadísticas y índices 2. número y tipología de usuarios de los servicios del equipamiento	1. censo de las entidades y de los grupos * 2. auditoría anual de las actividades del equipamiento *
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	<b>Costes</b>
	1. censo de las entidades y de los grupos potencialmente interesados (A3)	1.1 equipo de gestión del equipamiento (1 persona)	500,00 € (10,3 %)
		1.2 recursos técnicos	50,00 € (1,0 %)
	2. encuestas de valoración y de opinión acerca del equipamiento (A4)	2.1 equipo de gestión del equipamiento (1 persona)	250,00 € (5,2 %)
	3. puesta en marcha del proyecto <i>Red de las casillas</i> en colaboración con la asociación cultural <i>Albania Hotel</i> (A5)	3.1 equipo de gestión del equipamiento (2 personas)	500,00 € (10,3 %)
		3.2 recursos técnicos	250,00 € (5,2 %)
	4. residencia anual para artistas que trabajan con arte comunitario (A6)	4.1 equipo de gestión del equipamiento (2 personas)	500,00 € (10,3 %)
		4.2 gastos de residencia	1.500,00 € (30,9 %)
		4.3 recursos técnicos	500,00 € (10,3 %)
		4.4 gráfica y comunicación	300,00 € (6,2 %)
		4.5 diaria para el artista	500,00 € (10,3 %)
			total 4.850,00 € (100 %)
			* fuente interna

Tabla n. 5 – Objetivo específico 2

	Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación
<b>Objetivo general</b>	Abrir el equipamiento Livello Undiciottavi a la comunidad y transformarlo en un plataforma de desarrollo comunitario	1. número de entidades implicadas en la gestión de los proyectos 2. número de proyectos orientados a la cohesión comunitaria 3. índice de renovación de los proyectos orientados a la cohesión comunitaria 4. imagen del equipamiento percibida por la comunidad	1. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 2. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 3. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 4. encuestas de valoración y de opinión *
<b>Objetivo específico 3 (O3)</b>	Dar espacio a los grupos y a los colectivos emergentes	1. cantidad de nuevos grupos y colectivos por año	1. censo de las entidades y de los grupos *
<b>Resultados esperados</b>	1. creación de nuevas producciones 2. evolución de la red de artistas emergentes de <i>SUM Project</i>	1. utilizo de las salas de ensayo y grabación de nuevas producciones 2. números de nuevas adhesiones a la red	1. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 2. auditoría anual de la asociación cultural <i>SUM Project</i>
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	<b>Costes</b>
	1. desarrollo de la red de artistas emergentes en colaboración con la asociación cultural <i>SUM Project</i> (A7)	1.1 equipo de gestión del equipamiento (1 persona) 1.2 recursos técnicos	150,00 € (1,9 %) 50,00 € (0,6 %)
	2. programación de un festival anual de la música independiente (A8)	2.1 equipo de gestión del equipamiento (2 personas) 2.2 caché de los artistas 2.3 recursos técnicos 2.4 gráfica y comunicación	200,00 € (2,6 %) 2.700,00 € (35,1 %) 800,00 € (10,4 %) 300,00 € (3,9 %)
	3. programación de <i>Suk el Maghreb</i> : conciertos en directo de grupos formados por inmigrantes y mercado de artesanía étnica. En colaboración con grupos locales de inmigrantes (A9)	3.1 equipo de gestión del equipamiento (1 persona) 3.2 caché de los artistas 3.3 recursos técnicos 3.4 gráfica y comunicación	250,00 € (3,2 %) 1.500,00 € (19,5 %) 1.500,00 € (19,5 %) 250,00 € (3,2 %)
			total 7.700,00 € (100 %)
			* fuente interna

Tabla n. 6 – Objetivo específico 3

	Lógica de intervención	Indicadores	Fuentes de verificación
<b>Objetivo general</b>	Abrir el equipamiento Livello Undiciottavi a la comunidad y transformarlo en un plataforma de desarrollo comunitario	1. número de entidades implicadas en la gestión de los proyectos 2. número de proyectos orientados a la cohesión comunitaria 3. índice de renovación de los proyectos orientados a la cohesión comunitaria 4. imagen del equipamiento percibida por la comunidad	1. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 2. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 3. auditoría anual de las actividades del equipamiento * 4. encuestas de valoración y de opinión *
<b>Objetivo específico 4 (O4)</b>	Fomentar la iniciativa privada y una cultura de la independencia financiera y conceptual	1. número de nuevos colectivos y de nuevos proyectos culturales independientes y auto-sostenibles	1. censo de las entidades y de los grupos *
<b>Resultados esperados</b>	1. nacimiento de nuevos colectivos independientes 2. nacimiento de nuevos proyectos culturales auto-sostenibles	1. número de nuevos colectivos independientes 2. número de nuevos proyectos culturales auto-sostenibles	1. censo de las entidades y de los grupos * 2. censo de las entidades y de los grupos *
<b>Actividades</b>		<b>Recursos</b>	<b>Costes</b>
	1. programación de un festival anual de culturas libres, en colaboración con la asociación cultural <i>SUM Project</i> (A10)	1.1 equipo de gestión del equipamiento (2 personas) 1.2 caché de los artistas 1.3 recursos técnicos 1.4 gráfica y comunicación	200,00 € (5,0 %) 2.000,00 € (49,6 %) 800,00 € (19,9 %) 350,00 € (8,7 %)
	2. serie de cursos de auto-sostenibilidad y independencia para proyectos culturales (A11)	2.1 equipo de gestión del equipamiento (1 persona) 2.2 material promocional y comunicación	500,00 € (12,4 %) 180,00 € (4,5 %)
			total 4.030,00 € (100 %)
			* fuente interna

Tabla n. 7 – Objetivo específico 4

## 6. Cronograma de producción

Una vez aclarada la estrategia de intervención y completado el cuadro de las actividades que se llevarán a cabo con la finalidad de lograr los retos y los objetivos prefijados, podemos pasar a definir la programación en sus aspectos temporales. En este capítulo colocamos a nivel cronológico todas las actividades a través de un diagrama de Gantt, herramienta útil para tener controlado tanto el tema cronológico cuanto lo de la planificación del uso de los recursos, técnicos y humanos.

El siguiente listado resume y detalla todas las actividades programadas para este proyecto. Para cada actividad se especifica la fecha en la cual empieza y la duración.

- Ciclo de reuniones para constituir y vitalizar el board (A1)
  - A1.1, 2 de julio 2010
  - A1.2, 9 de julio 2010
  - A1.3, 16 de julio 2010
  - A1.4, 23 de julio 2010
  - A1.5, 30 de julio 2010
  - A1.6, 6 de agosto 2010
  - A1.7, 16 de agosto 2010
  - A1.8, 20 de agosto 2010
- Rueda de prensa para presentar la constitución del board (A2)
  - A2, 1 de septiembre 2010
- Censo de las entidades y de los grupos potencialmente interesados (A3)
  - A3, del 1 de julio al 22 de septiembre 2010

- Encuestas de valoración y de opinión (A4)
  - A4, del 1 de julio al 11 de agosto 2010
- Red de las casillas (A5)
  - A5, del 6 de septiembre al 4 de octubre 2010
- Residencia anual para artistas que trabajan con arte comunitario (A6)
  - A6, del 18 de diciembre 2010 al 2 de enero 2011
- Desarrollo de la red de artistas emergentes (A7)
  - A7, del 15 al 29 de julio 2010
- Festival de la música independiente (A8)
  - A8, del 11 al 14 de noviembre 2010
- Suk el Maghreb (A9)
  - A9.1, 18 de julio 2010
  - A9.2, 15 de agosto 2010
  - A9.3, 19 de septiembre 2010
  - A9.4, 17 de octubre 2010
  - A9.5, 21 de noviembre 2010
- Festival de culturas libres (A10)
  - A10, del 7 al 10 de octubre 2010
- Cursos de auto-sostenibilidad y independencia (A11)
  - A11.1, 7 de septiembre 2010
  - A11.2, 14 de septiembre 2010
  - A11.3, 21 de septiembre 2010
  - A11.4, 28 de septiembre 2010
  - A11.5, 5 de octubre 2010



- A11.6, 12 de octubre 2010
- A11.7, 19 de octubre 2010
- A11.8, 26 de octubre 2010

En la Imagen n. 7 y en la n. 8 se representan las actividades desde un punto de vista cronológico en un diagrama de Gantt.

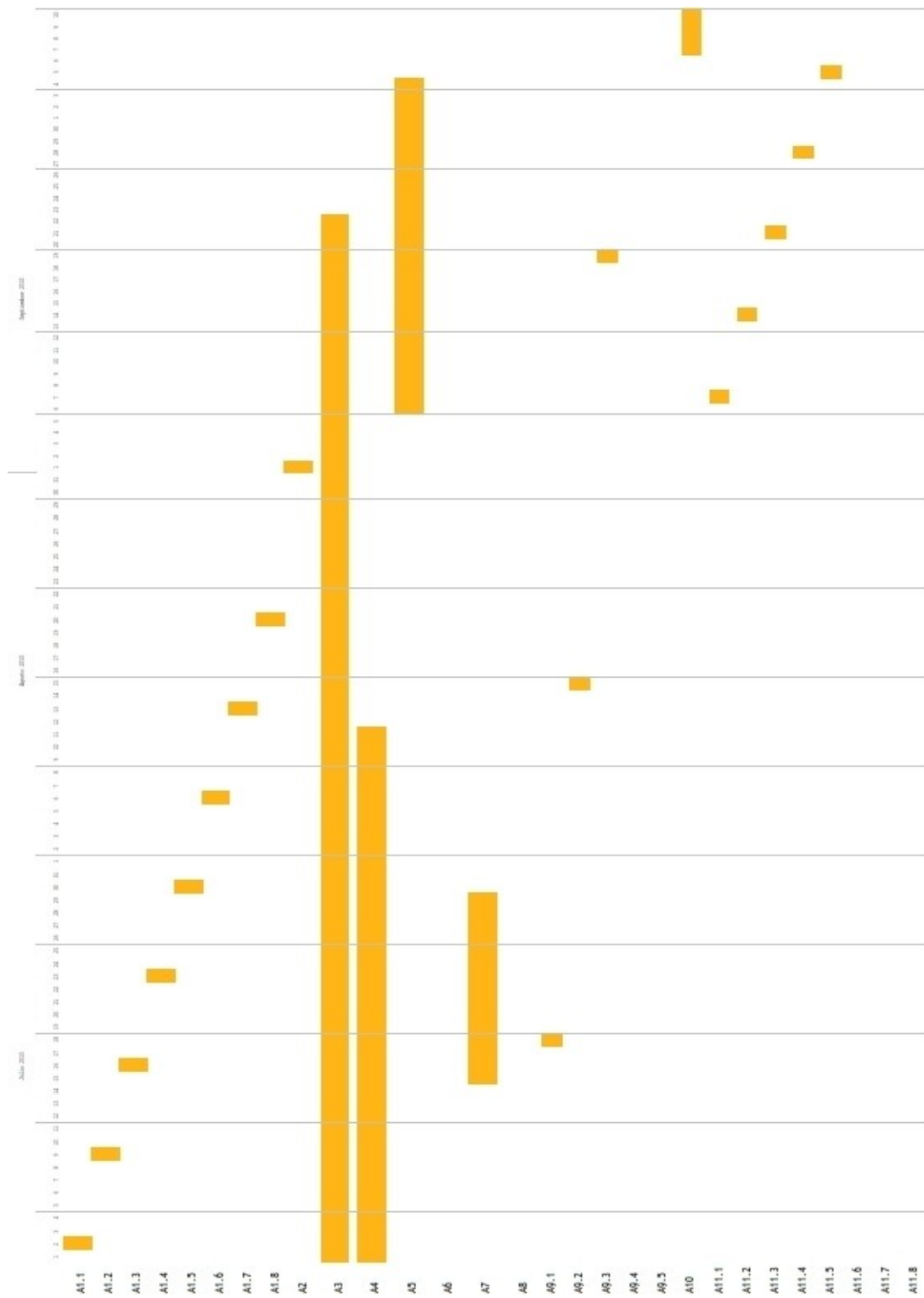


Imagen n. 7 – Diagrama de Gantt (1)

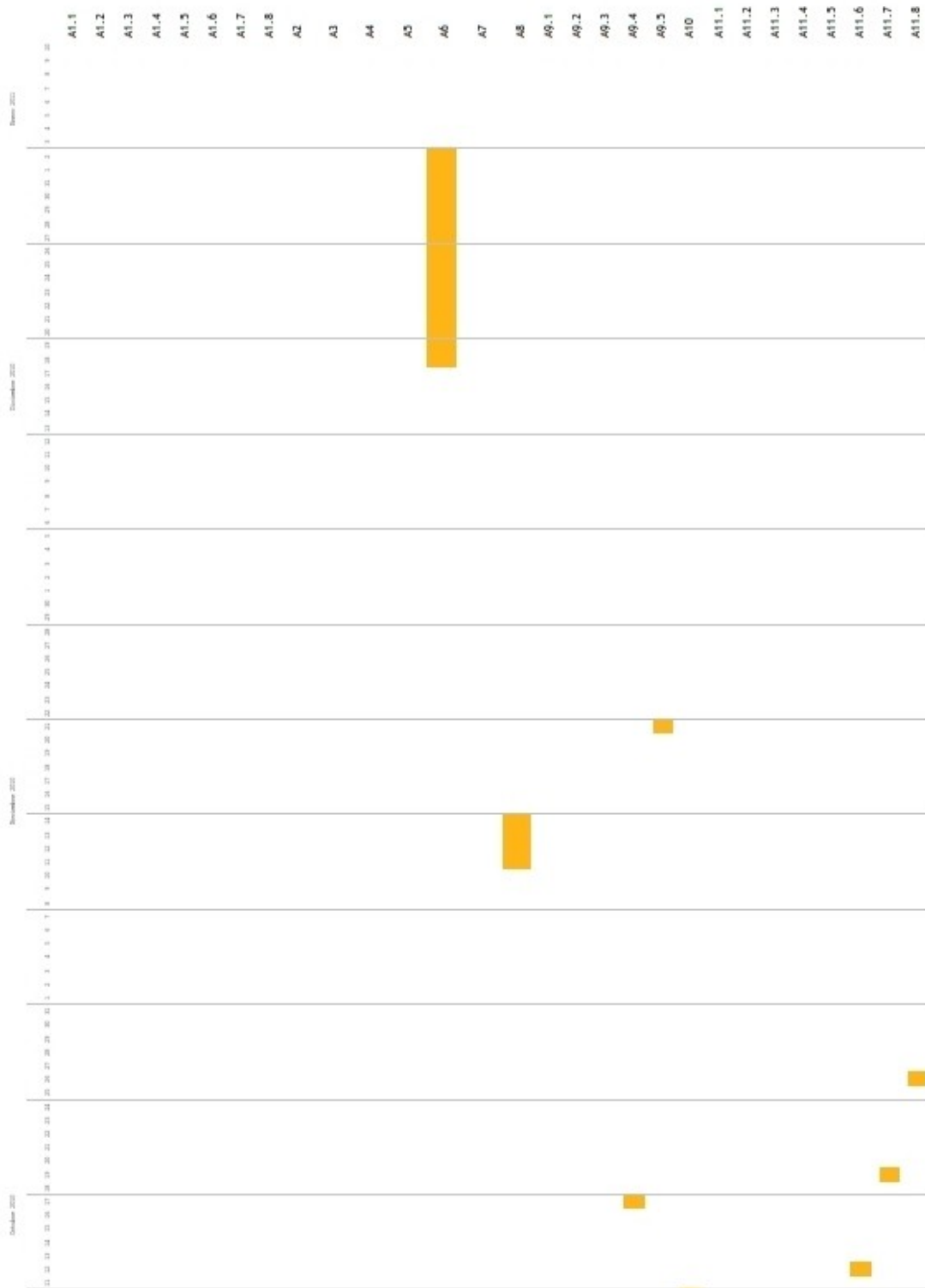


Imagen n. 8 – Diagrama de Gantt (2)

## **7. Comunicación**

### ***Estrategias de comunicación***

Factor de primaria importancia, un fallo en la comunicación puede poner en riesgo el éxito del entero proyecto. Sobretudo en este tipo de proyectos donde los aspectos relacionales son fundamentales y la comunicación hacia la comunidad y entre los operadores representa uno de los puntos cruciales. Como ya se ha anticipado en varios apartados, la necesidad de aclarar posiciones y relaciones conlleva el diseño de una comunicación a medida. Los sentimientos de desconfianza y la elevada competencia entre los operadores deriva también por una falta de comunicación entre ellos. Existen en realidad dos niveles de comunicación que hay que tener en cuenta: la comunicación de las actividades hacia el exterior y la comunicación entre los operadores implicados. En este proyecto estos dos niveles se superponen, se cruzan y se entrelazan complicando el diseño de una estrategia clara de comunicación. Uno de los aspectos más difíciles de comunicar es la independencia. A través de la comunicación y de las actividades mismas hay que aclarar que se entiende con este concepto y comunicar correctamente el mensaje que se quiere que pase. En un ambiente en el cual todos los operadores están concentrados a comunicar “bulímicamente” sus contenidos sin preocuparse de comunicar sus valores, sus modelos de gestión y sus estrategias. En este contexto es importante que el equipamiento, mientras que comunica sus contenidos y sus actividades, comunique también sus retos y sus objetivos en relación a la comunidad.

Respecto a las actividades que se plantean en el proyecto hay unas actividades que por si mismas constituyen una estrategia de comunicación. De hecho las actividades como el censo de entidades y las encuestas de valoración y de opinión tienen una doble utilidad, mientras que sirven para recoger datos y informaciones para las bases de datos se aprovecha del contacto directo para transferir informaciones respecto a los objetivos de la intervención. De esta manera a una tarea operativa se le añade una función de comunicación que no hay que subestimar.

Otras actividades que necesitan una estrategia de comunicación a medida son las reuniones de constitución del *board*. Efectivamente el “público objetivo” de estas actividades está ya bastante definido, hay que comunicar de manera dirigida contactando los agentes implicados y los potenciales. Al contrario la rueda de prensa, prevista en la primera semana de septiembre para comunicar los resultados de esta serie de reuniones, tendrá que ser difundida cuanto más posible pero siempre cuidando mucho los dossiers de prensa para que el mensaje de fondo del proyecto quede claro.

Todas las demás actividades, como los festivales y la residencia para artistas, tienen un claro vertiente orientado a un público más ancho y necesitan una tipología más estándar de comunicación. En este proyecto no entramos en el detalle de este tipo de comunicación porque el enfoque que se ha querido dar al proyecto está más relacionado con las dinámicas de las relaciones y de la comunidad, adentro y afuera de la misma.

### ***Plan de comunicación***

Para cada actividad vamos a detectar las distintas necesidades de comunicación, promoción y difusión. Como ya se ha adelantado en el párrafo precedente, nos enfocamos más en las técnicas de comunicación entre los operadores y hacia la comunidad de los operadores culturales.

- Ciclo de reuniones para constituir y vitalizar el board (A1)
  - esta serie de actividades está dirigida precisamente a un grupo de personas definido, aunque hay que intentar de aumentar este grupo. A nivel de comunicación entonces estamos hablando de una comunicación directa que no prevé alguna tarea de difusión hacia el externo de este grupo. Lo que se puede plantear es establecer un flujo de comunicación entre los componentes de este grupo para que todos sean enlazados entre ellos y la comunicación pueda fluir de manera adecuada. Evidentemente el medio más adecuado para realizar esta última tarea es lo de internet y de los correos electrónicos, lo más fácil es crear una *newsletter* que reciben todos los componentes del grupo y que sea práctica de utilizar.

- Rueda de prensa para presentar la constitución del board (A2)
  - esta actividad, claramente relacionada con la actividad precedente, se distingue de ella porque el público al cual se dirige es toda la comunidad de operadores y todos los ciudadanos. De hecho el medio más práctico en este caso es lo de la prensa, flanqueado por todas las listas de correos electrónicos que la gestora y los componentes del grupo pueden compartir y poner a disposición. Lo que más es importante en este momento, a nivel de comunicación, es aprovechar de la atención de los medios de comunicación para transmitir, junto al contenido mismo de la rueda de prensa, los valores, los retos y los objetivos del entero proyecto.
- Censo de las entidades y de los grupos potencialmente interesados (A3)
  - como ya se ha adelantado en varios apartados del proyecto, esta es una de las actividades más interesantes y cruciales del proyecto a nivel de comunicación. De hecho la necesidad de acercarse a cuanto más operadores culturales para censar sus presencias y sus actividades es un canal privilegiado para comunicar los objetivos del proyecto. Además este censo contribuye de manera masiva a crear y mantener actualizada una preciosa base de datos que siempre podrá ser utilizada para tareas de comunicación. De esta manera la comunicación de la existencia de este proyecto sigue paso a paso la comunicación general del equipamiento cubriendo los vacíos de esta última respecto a la comunicación de valores y objetivos.
- Encuestas de valoración y de opinión (A4)
  - también esta actividad pertenece a la misma tipología de la precedente, la única diferencia es que el público al cual se refiere va mas allá de la comunidad de operadores culturales, dirigiéndose también a los operadores de otros sectores y a los ciudadanos en general.
- Red de las casillas (A5)
  - esta actividad, siendo enfocada hacia el proceso de creación de esta red

entre las casillas pobladas por asociaciones culturales, necesita un soporte a nivel de comunicación dirigido a acercar entre ellas estas asociaciones y a estimular el nacimiento de este proyecto colaborativo. Empezando por la búsqueda de estas entidades implicadas hay que transmitir el sentido de la red remarcando la pertenencia de esta actividad al proyecto más vasto de creación de una plataforma de desarrollo cultural comunitario en el equipamiento Livello Undiciottavi.

- Residencia anual para artistas que trabajan con arte comunitario (A6)
  - la residencia necesita una primera fase de comunicación que está dirigida a los artistas y operadores socio-culturales que trabajan en temas relacionados al desarrollo cultural comunitario. En esta fase hay que utilizar los canales de comunicación que llegan a esta tipología particular de público. Otra fase está relacionada con la necesidad de comunicar a la comunidad la presencia de este artista/operador y su interés a interactuar con ella. La última fase representa la comunicación de los “resultados” de la residencia, aunque el interés del artista/operador, y de este proyecto, es hacia el proceso mismo de más que un resultado concreto o una obra.
- Desarrollo de la red de artistas emergentes (A7)
  - esta actividad, desarrollada junto a las asociación cultural SUM Project, utiliza y potencia los canales que ya utiliza esta asociación para comunicar con los grupos emergentes. Además se prevé el diseño de nuevas estrategias de comunicación para salir del ámbito universitario, típico de esta asociación. También en este caso tanto la gestora cuanto la asociación SUM Project tienen que aprovechar para comunicar, junto a los contenidos, sus valores y su actitud a la independencia financiera y intelectual.
- Festival de la música independiente (A8)
  - a propósito de independencia, esta actividad quiere justamente

transmitir los valores y las necesidades relacionadas con esta actitud. Además claramente como cualquier festival necesita de un plan de comunicación específico que difunda su presencia y esencia. En este proyecto no entramos en el detalle de este tipo de comunicación “tradicional” por las razones explicadas en el principio del capítulo. Como en la actividad anterior, siendo esta actividad desarrollada en colaboración con la asociación cultural SUM Project, se aprovecha de la red de artistas emergentes como canal ideal de comunicación, al lado claramente de la poderosa maquina de comunicación de 11/8 Records, gestora del equipamiento.

- Suk el Maghreb (A9)
  - a nivel de comunicación esta actividad necesita una primera fase de acercamiento a los colectivos de inmigrantes, también a través de otras actividades desarrolladas en el equipamiento. Como ya se ha aclarado en la descripción de esta actividad, no se trata de una puesta en escaparate de un colectivo exótico, sino una plataforma para diseñar juntos unas actividades orientadas a la integración. Una vez creado el colectivo que gestionará este espacio, se tratará de utilizar los canales clásicos de comunicación para difundir estas jornadas de encuentro, de música y de actuación.
- Festival de culturas libres (A10)
  - así como el otro festival lo que más es importante respecto a este proyecto es la comunicación de los valores que llevan todas las formas de culturas libres (licencias libres, aplicativos de código abierto, etc.). De hecho en este contexto será importante recoger cuantas más informaciones relacionadas a las personas interesadas en este tipo de cultura para actualizar la base de datos. Claramente la programación de este festival conlleva todas las tareas de comunicación tradicionales para difundir la noticia del evento.
- Cursos de auto-sostenibilidad y independencia (A11)



- gracias a las bases de datos que hasta ahora hemos nombrado, será probablemente posible obtener un listado de operadores culturales u otro tipo de entidades y individuales interesados a participar a momentos formativos como los previstos en esta actividad. Además siempre es necesario publicitar la actividad a través de los canales clásicos, y para comunicar el intento de este tipo de actividades puede ser útil que la prensa se pueda interesar en la actividad. Por esta razón se puede pensar en una comunicación un poco provocadora que suscite el interés de la prensa y de los ciudadanos en general.

## **8. Presupuesto y estrategias de financiación**

### ***Livello Undiciottavi y el plan regional Laboratori Urbani***

Desde un punto de vista financiero este proyecto se encuentra claramente adentro del presupuesto anual del equipamiento Livello Undiciottavi y los recursos que necesita para llevar a cabo las actividades previstas hacen referencia a este presupuesto. Como se ha explicado a largo del desarrollo del proyecto, este equipamiento utiliza un modelo de gestión basado en co-producciones y auto-gestión. A pesar de esto no hay que olvidar que el contrato de cesión de la gestión del equipamiento previsto por el plan regional Laboratori Urbani está prevista una ayuda para los gastos de gestión del primer año. Esta ayuda, en total, amonta a 100.000 euros y puede ser pedido un adelanto del 20% para enfrentar los primeros gastos. El problema evidentemente se encuentra en las dificultades administrativas con las cuales ya la gestora ha tenido que luchar para que fuesen respetados sus derechos. No sería la primera vez que la Regione Puglia pague este tipo de ayuda con mucho retraso, a veces de años. Evidentemente la tipología de las actividades que este equipamiento se propone de poner en marcha (mas allá de las actividades relacionadas con este proyecto) necesita un flujo financiero mas corto del que se plantea respecto a la ayuda de la Regione Puglia.

Por esta razón la gestora necesita empezar ya del primer año a dar sentido económico a las actividades programadas. Queda claro que hay actividades que es más fácil que puedan encontrar su sentido económico (conciertos en directo, bar, formación, etc.), pero hay unas actividades que representan inversiones (censos, encuestas, etc.) y otras de investigación y recerca que difícilmente logran un estatus económico sostenible (residencias para artistas, etc.). El modelo de gestión entonces busca un equilibrio a nivel global del presupuesto y la gestora puede decidir de invertir cuotas de los beneficios obtenidos con las actividades más rentables en las actividades menos rentables que pero se necesita poner en marcha.

## ***Presupuesto de gestión***

En este apartado vamos a desarrollar y analizar la sostenibilidad de cada actividad para luego resumir todo en un presupuesto global del proyecto. Para cada actividad entonces miramos los costes y los ingresos que implica la puesta en marcha del proyecto.

- Ciclo de reuniones para constituir y vitalizar el board (A1)

costes		ingresos	
gastos de personal	€ 150,00		€ 0,00
recursos técnicos	€ 50,00		
total	€ 200,00		€ 0,00

- Rueda de prensa para presentar la constitución del board (A2)

costes		ingresos	
material promocional	€ 150,00		€ 0,00
buffet y acogida	€ 50,00		
total	€ 200,00		€ 0,00

- Censo de las entidades y de los grupos potencialmente interesados (A3)

costes		ingresos	
gastos de personal	€ 500,00		€ 0,00
recursos técnicos	€ 50,00		
total	€ 550,00		€ 0,00

- Encuestas de valoración y de opinión (A4)

costes		ingresos	
gastos de personal	€ 250,00		€ 0,00
total	€ 250,00		€ 0,00

- Red de las casillas (A5)

costes		ingresos	
gastos de personal	€ 500,00		€ 0,00
recursos técnicos	€ 250,00		
total	€ 750,00		€ 0,00

- Residencia anual para artistas que trabajan con arte comunitario (A6)

costes		ingresos	
gastos de personal	€ 500,00	talleres con el artista	€ 150,00
gastos de residencia	€ 1.500,00	bar (fiesta final)	€ 450,00
recursos técnicos	€ 500,00		
gráfica y comunicación	€ 300,00		
diaria para el artista	€ 500,00		
total	€ 3.300,00		€ 600,00

- Desarrollo de la red de artistas emergentes (A7)

costes		ingresos	
gastos de personal	€ 150,00		€ 0,00
recursos técnicos	€ 50,00		
total	€ 200,00		€ 0,00

- Festival de la música independiente (A8)

costes		ingresos	
gastos de personal	€ 200,00	entradas	€ 8.000,00
caché artistas	€ 2.700,00	bar	€ 9.000,00
recursos técnicos	€ 800,00		
gráfica y comunicación	€ 300,00		
total	€ 4.000,00		€ 17.000,00

- Suk el Maghreb (A9)

costes		ingresos	
gastos de personal	€ 250,00	entradas	€ 10.000,00
caché artistas	€ 1.500,00	bar	€ 9.500,00
recursos técnicos	€ 1.500,00		
gráfica y comunicación	€ 250,00		
total	€ 3.500,00		€ 19.500,00

- Festival de culturas libres (A10)

costes		ingresos	
gastos de personal	€ 200,00	entradas	€ 4.000,00
caché artistas	€ 2.000,00	talleres	€ 500,00
recursos técnicos	€ 800,00	bar	€ 8.000,00
gráfica y comunicación	€ 350,00		
total	€ 3.350,00		€ 12.500,00

- Cursos de auto-sostenibilidad y independencia (A11)

costes		ingresos	
gastos de personal	€ 500,00	talleres	€ 2.000,00
gráfica y comunicación	€ 180,00		
total	€ 680,00		€ 2.000,00

Una vez analizados los costes y los ingresos para cada actividad se puede diseñar un presupuesto global de todo el proyecto. Gracias a este presupuesto podremos ver como los costes de las actividades que no prevén ingresos pueden ser cubiertos, en buena medida, a través de las actividades más “rentables”. Este modelo de gestión garantiza la posibilidad de realizar actividades menos rentables que pero son importantes para sus contenidos o sus aportaciones de otro tipo. La tabla siguiente entonces presenta el presupuesto general de este proyecto y las imágenes n. 9 y n. 10 representan la distribución de los gastos y de los ingresos por tipología.

costes		ingresos	
gastos de personal	€ 3.350,00	entradas	€ 22.000,00
recursos técnicos	€ 4.000,00	talleres	€ 2.650,00
gráfica y comunicación	€ 1.380,00	bar	€ 26.950,00
caché y diaria artistas	€ 6.700,00		
catering	€ 50,00		
gastos de residencia	€ 1.500,00		
total	€ 16.980,00		€ 51.600,00

Tabla n. 8 – Presupuesto general

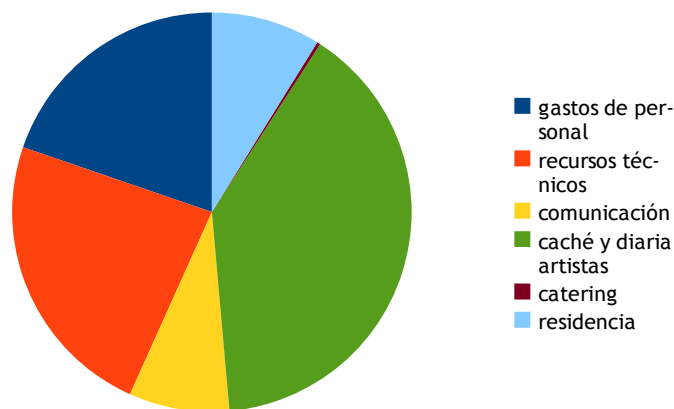
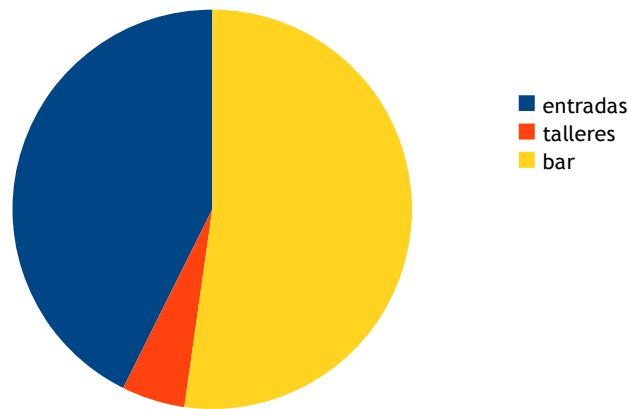


Imagen n. 9 – Distribución de los costes por tipología



*Imagen n. 10 – Distribución de los ingresos por tipología*

Como se puede notar de los dos grafos, la mayor parte de los costes está relacionada con los caché de los artistas, con los recursos técnicos y los gastos del personal. Esto es bastante estándar en este tipo de actividades pero lo que hay que subrayar es la ausencia de gastos de alquiler del espacio (generalmente presente) y del equipamiento de sonido. Son costes bastante voluminosos que pero en este caso no los encontramos gracias a la producción directa de la gestora 11/8 Records. De hecho la gestora no paga alquiler para gestionar el equipamiento pero existen muchos costes de mantenimiento que se han incluidos en los costes técnicos.

Desde un punto de vista de los ingresos, es importante decir que son ingresos provisionales y que la realidad a finales se puede alejar de esta previsión, tanto en positivo cuanto en negativo. Los ingresos más importantes llegan del bar que el equipamiento tiene en gestión, en el calculo provisional se ha puesto directamente un ingreso presumido neto o sea quitando los gastos típicos del bar (proveedores, personal, etc.). También los ingresos que están relacionados con las entradas (taquilla) son provisionales y para calcularlos se ha utilizado un principio de prudencia contando por ejemplo en un numero medio de entradas vendidas inferior al aforo completo del equipamiento (500 personas en contra de 1.300 personas de aforo).

Lo que más es importante notar es que relacionando unas actividades que por si mismas no serían rentables a otras más rentables es posible llegar a programar actividades de investigación o de recerca utilizando parte del beneficio

obtenido gracias a las actividades más rentables. Esto es importante para mantener también la coherencia con lo que se ha dicho a lo largo de todo este proyecto, o sea que hay actividades que se desarrollan con el preciso objetivo de mejorar la comunicación de todas las demás actividades. Comunicación, como hemos visto, más relacionada con los valores y los objetivo del entero equipamiento que con los contenidos más tradicionales.

Para concluir el análisis de este apartado económico y financiero se quiere subrayar también la presencia de un conspicuo beneficio (34.620 euros) desarrollado a lo largo de toda la duración del proyecto, o sea 6 meses. Pero precisamente un periodo tan largo de tiempo puede generar insuficiencias de liquidez financiera y hay que medir precisamente cada mes cuales son las salidas y las entradas previstas. Este análisis se llama “flujo de caja” y su utilidad es la de poder prever salidas de dinero que no se pueden cubrir en un dato momento.

Activ.	julio		agosto		septiembre		octubre		noviembre		diciembre	
	salidas	entradas	salidas	entradas	salidas	entradas	salidas	entradas	salidas	entradas	salidas	entradas
A1	-125	0	-75	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A2	0	0	0	0	-200	0	0	0	0	0	0	0
A3	-202	0	-202	0	-146	0	0	0	0	0	0	0
A4	-184	0	-66	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A5	-643	0	-107	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3300	600
A7	-200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
A8	0	0	0	0	0	0	0	0	-4000	17000	0	0
A9	-700	3900	-700	3900	-700	3900	-700	3900	-700	3900	0	0
A10	0	0	0	0	0	0	-3350	12500	0	0	0	0
A11	0	0	0	0	-340	1000	-340	1000	0	0	0	0
	-2054	3900	-1150	3900	-1386	4900	-4390	17400	-4700	20900	-3300	600

Tabla n. 9 – Flujo de caja (importes en euros)

Como nos explica la Tabla n. 9, a pesar de la existencia de unas actividades que no generan recursos financieros, en cada mes las entradas de dinero superan las salidas y esto permite al proyecto entero de no pesar demasiado en el presupuesto general del equipamiento. Solo el mes de diciembre tiene más salidas que entradas pero gracias a la herramienta del Flujo de caja podemos prever este problema y guardar cada mes un fondo para cubrir la salida del ultimo mes.

## 9. Conclusiones

La ilusión de poner en marcha este proyecto es tan grande que, así como se explica un poco también en la introducción, en estos días se ha transformado en una de las actividades que desarrollo en el marco de mi colaboración con 11/8 Records respecto al equipamiento Livello Undiciottavi. Mi compromiso con este modelo de diseño de proyectos y con la necesidad de poner en marcha proyectos de Desarrollo Cultural Comunitario pide constantemente un esfuerzo de investigación de campo gracias al cual este proyecto puede ser mejorado y el mapa de relaciones entre operadores y ciudadanos crece cada día. La importancia de proyectos de este tipo no se encuentra tanto en los resultados obtenidos cuanto en el proceso mismo de desarrollo. La confrontación con la realidad supera cualquiera capacidad de diseño y maquetación, pero esto no significa para nada que la fase del diseño del proyecto no sea importante. Al contrario, esta fase, por lo menos en mi caso, permite poner todas las ideas en un marco teórico y metodológico y superar los momentos de indecisión y incertidumbre. Además la fase de diseño permite encontrar las palabras adecuadas para explicar unos conceptos que no son tan fácil de expresar hasta que no los pones en unos modelos. Pero yo creo que el aspecto más interesante de un proyecto de Desarrollo Cultural Comunitario es que es un vehículo impresionante para acercar muchos operadores y agentes de una dada comunidad y ya en este momento se puede aprovechar para empezar a comunicar y intercambiar informaciones relacionadas con los objetivos y los valores del proyecto mismo. Es lo que se ha dicho a lo largo de todo el proyecto y sobretodo en el capítulo relativo a la comunicación. Muchas veces es la fase de puesta en marcha del proyecto mismo que permite comunicar unas informaciones que generalmente se descuidan que pero son imprescindibles para obtener una clara y eficaz comunicación. Sobre todo en el caso de equipamientos de este tipo, donde se mezcla la intervención pública con la gestión privada es importante saber comunicar la propia posición en un contexto que, como hemos visto, es muy peligroso a nivel político y institucional.



Durante el diseño de este proyecto los aspectos que más han sido complejos se refieren a la detección y la consecuente medición de los resultados. Cuando se habla de intervención comunitaria existe la exigencia de medir tanto las cantidades de relaciones y de actividades puestas en marcha cuanto la calidad de estas relaciones y la duración de las mismas. En un contexto social no es tan fácil reducir a unos indicadores fenómenos tan complejos como por ejemplo la calidad de las relaciones entre operadores o entre unos grupos sociales. Es posible que esta dificultad llega también junto con mi recorrido académico, más cercano a medir números que a observar transformaciones sociales.

Otro aspecto interesante en la capacidad que tiene el arte y la cultura en general de ser vehículo de cambios sociales y idioma común a grupos sociales aparentemente distantes entre ellos. Así como es importante poner en resalto la importancia del proceso de creación artístico más que un dado producto o obra, sobre todo en el caso del arte comunitaria y del arte relacional. El actor o artista en este tipo de práctica y de intervención está tanto interesado en el proceso (la verdadera obra, si tenemos que buscarla en cualquier caso) que, como podemos notar en el caso de la residencia (A6) no está previsto un momento final de presentación de una obra o de un resultado. De hecho en este caso la visibilidad que más importa no está relacionada con un evento o un producto en concreto, sino con resultados difíciles de evidenciar y que no siempre es el caso de destacar públicamente. Por esta razón por ejemplo es bien nota la dificultad que el sistema político encuentra en proyectos de este tipo, los cuales no permiten una visibilidad de tipo estándar.

Respecto al equipamiento hay que subrayar unos aspectos que hay que tener en cuenta y que no serán muy fáciles de resolver. Estamos hablando del hecho mismo que la gestora, 11/8 Records, es uno de los operadores del sector cultural que hemos analizado y que hay que tener en cuenta de todas las reflexiones, positivas como negativas, que hemos desarrollado a propósito de este grupo al cual pertenece. Estamos hablando por ejemplo de la posibilidad que tiene la gestora de reglamentar este proceso de abertura de una manera tal que se pierda completamente el sentido. Esto podría pasar también a causa de un factor que se puede ver como positivo, o sea la gana de trabajar finalmente en un

equipamiento de este tipo después de tantos años de lucha y tantos esfuerzos para lograrlo. Sería una razón muy comprensible, pero la esperanza es que 11/8 Records pueda entender que la importancia de este espacio no está solamente relacionada con ella sino que es una oportunidad para toda la comunidad. De hecho la gestora ya entiende la necesidad de colaborar con otras entidades, lo que hay que averiguar es cuanto abierto serán los modelos de co-producciones adoptados.

## **10. Índice de las imágenes**

Imagen n. 1 – Plano del Livello Undiciottavi.....	7
Imagen n. 2 – Hipótesis de modelo.....	14
Imagen n. 3 – Organigrama Staff.....	19
Imagen n. 4 – Organigrama con matriz.....	20
Imagen n. 5 – Sociograma.....	30
Imagen n. 6 – Árbol de problemas.....	36
Imagen n. 7 – Diagrama de Gantt (1).....	58
Imagen n. 8 – Diagrama de Gantt (2).....	59
Imagen n. 9 – Distribución de los costes por tipología.....	69
Imagen n. 10 – Distribución de los ingresos por tipología.....	70

## **11. Índice de las tablas**

Tabla n. 1 – DAFO.....	31
Tabla n. 2 – Objetivo general.....	37
Tabla n. 3 – Árbol de objetivos.....	40
Tabla n. 4 – Objetivo específico 1.....	51
Tabla n. 5 – Objetivo específico 2.....	52
Tabla n. 6 – Objetivo específico 3.....	53
Tabla n. 7 – Objetivo específico 4.....	54
Tabla n. 8 – Presupuesto general.....	69
Tabla n. 9 – Flujo de caja (importes en euros).....	71

## 12. Bibliografía y referencias

Adams D. y Goldbard A., *Creative Community: The Art of Cultural Development*, Lulu Press, 2005

Barbero J. M. y Cortés I. Ferrán, *Trabajo Comunitario, organización y desarrollo social*, Madrid, Alianza Editorial, 2005

The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, *Doing Business 2010: Reforming through Difficult Times*, Washington, The World Bank, IFC and Palgrave MacMillan, 2009

Jaume Casacuberta, *Desarrollo cultural comunitario, presentación en sociedad*, Revista de Educación Social n. 7, CGCEES, 2008

Marco Marchioni, *Comunidad, participación y desarrollo: teoría y metodología de la intervención comunitaria*, Editorial Popular, 1999

Ludovico Solima, *Culture e territori. I consumi culturali in provincia di Lecce*, Fondazione Rico Semeraro, Gangemi Editore, 2007

Pedro Martín Gutiérrez, *El sociograma como instrumento que desvela la complejidad*, EMPIRIA Revista de Metodología de Ciencias Sociales n. 2, pp. 129-151, 1999

Sandy Fitzgerald, *Managing Independent Cultural Centres. A reference manual*, Asia-Europe Foundation, Artfactories, Trans Europe Halles, 2008

Andrew Wolk y Kelley Kreitz, *Business planning for enduring social impact . A Social-Entrepreneurial Approach to Solving Social Problems*, Root Cause, 2008

Brigitte Rouson, *Business Planning for Nonprofits: Why, When and How it compares to Strategic Planning*, ENHANCE, Vol. 2, n. 1, Alliance for Nonprofit Management, 2005

Gordon H. Marsh, *Governance of Non-Profit Organizations: An Appropriate Standard of Conduct for Trustees and Directors of Museums and Other Cultural Institutions*, Journal of Arts Management and Law, 13:3 (1983:Fall) p.32, the Dickinson School of Law

Ufficio Comunale di Statistica, *Lecce e i suoi numeri 2008*, Comune di Lecce

AA. VV., *Come si vive in Italia? QUARS 2009 Indice di Qualità Regionale dello Sviluppo*, Lunaria, 2010

DANIDA Technical Advisory Service, *Logical Framework Approach, a Flexible Tool for Participatory Development*, Danish Agency for International Development Cooperation, 1996

## **13. Anexos**

Anexo n.1 – Presentación Livello Undiciottavi