



EUROPE CREATES

European Network of Centres for Artistic Production

Constitución de una Red Europea de Centros de Creación

Cristina Domínguez San Felipe

Tutora: Dr. Montserrat Pareja Eastaway

Proyecto Final de Máster

Máster Oficial en Gestión Cultural

Universidad de Barcelona

Curso 2012-2013



ÍNDICE DEL PROYECTO

Europe Creates: European Network of Centres for Artistic Production

Constitución de una Red Europea de Centros de Creación

Índice de tablas, imágenes y figuras	5
1.- Presentación del proyecto	7
1.1. Introducción	7
1.2. Motivaciones personales	7
2.- Contextualizando Europe Creates: La Cultura y la Creatividad en la Unión Europea	9
2.1. Una aproximación teórica a la cultura y la creatividad – Cultura y relaciones internacionales en la UE	9
2.2. Políticas culturales y creativas en Europa	13
2.3. Cultura, creatividad y espacios creativos	15
2.4. Artistas y movilidad	16
3.- Centros de creación y redes	19
3.1. Redes Europeas e Internacionales	19
3.2. Los centros de creación en España y en Europa	22
3.3. El marco estatal y el apoyo al sector creativo	27
4.- Descripción del proyecto: Europe Creates: Constitución de una red europea de centros de creación	29
4.1. Misión y justificación	29
4.2. Visión	30
4.3. Valores	30
4.4. Objetivos	31
4.5. Descripción del servicio	
4.5.1. Descripción del servicio ofrecido y de su utilidad	32
4.5.2. Contenido del servicio ofrecido	35



4.5.3. Creación y organización del contenido	35
4.5.4. Perfiles de centros de creación	37
4.5.5. Perfiles de usuarios generales	39
4.5.6. Segmentos de usuarios	40
4.5.7. Interacción entre usuarios	43
5.5.8. Política de coste del servicio	43
4.6. Análisis de otras redes similares	44
5.- Evaluación del proyecto	53
5.1. Análisis externo	53
5.1.1. Amenazas y oportunidades	53
5.1.2. Diagnóstico del contexto externo	54
5.2. Análisis interno	55
5.2.1. Fortalezas y debilidades	55
5.2.2. Diagnóstico del contexto interno	56
6.- Plan de operaciones	59
6.1. Proceso de operaciones	59
6.2. Infraestructuras, equipamientos y mano de obra	59
6.3. Plan tecnológico	61
6.3.1. Metodología de desarrollo de la página web	62
6.3.2. Tecnología usada en la página web	62
6.3.3. Planificación	65
6.4. Determinación del coste del servicio	65
7.- Modelo de gestión y Recursos Humanos	67
7.1. Estructura organizacional	67
7.1.1. Organigrama de la empresa	67
7.2.2. Perfiles de puestos y competencias	69
7.2. Planificación de Recursos Humanos	74
8.- Plan jurídico-fiscal	76
8.1. Forma jurídica y constitución legal del proyecto	76
8.2. Contratación	76



8.3. Obligaciones fiscales y cobertura de responsabilidades	77
8.4. Marcas y patentes	77
9.- Plan de comunicación	78
9.1. Imagen de la red y posicionamiento idiomático	78
9.2. Política de comunicación	78
9.3. Calendarización	83
10.- Plan económico y financiero	85
10.1. Plan de inversiones iniciales	85
10.2. Plan de financiación	86
10.3. Previsión de tesorería	87
10.4. Previsión de la cuenta de resultados	91
10.5. Financiación de proyectos europeos	92
10.6. Análisis y evaluación de riesgos	95
11. - Conclusiones	103
12. - Bibliografía y referencias	105



ÍNDICE DE TABLAS, IMÁGENES Y FIGURAS

Índice de tablas

Tabla 3.1. Resumen sobre “El reparto de funciones en materia de cultura”	28
Tabla 4.1. Resumen de los usuarios objetivo que participarán en la herramienta web	40
Tabla 4.2. Características de los actores que usarán la herramienta	41
Tabla 4.3. Motivaciones y limitaciones de los actores que usarán la herramienta.	42
Tabla 6.1. Fase de producción de la herramienta	65
Tabla 7.1. Equipo humano de Europe Creates	68
Tabla 7.2. Perfil del puesto de Coordinador y perfil del ocupante	70
Tabla 7.3. Perfil del puesto de Adjunto de Coordinación y perfil del ocupante	71
Tabla 7.4. Perfil del puesto Experto en TIC y perfil del ocupante	71
Tabla 7.5. Perfil del puesto de Programador web y perfil del ocupante	72
Tabla 7.6. Perfil del puesto Responsable de Comunicación y perfil del ocupante	73
Tabla 7.7. Perfil del puesto de Responsable de Administración y perfil del ocupante	74
Figura 9.2. Acciones de comunicación de Europe Creates según el tipo de usuario	81
Tabla 9.3. Acciones de comunicación para cada actor participante en Europe Creates	81
Tabla 9.4. Diferentes fases y calendarización del plan de difusión de Europe Creates	84
Tabla 10.1.- Plan de inversiones iniciales	86
Tabla 10.2. Plan de financiación	86
Tabla 10.3.- Salarios del personal de Europe Creates	87
Tabla 10.4. Importe cuotas anuales de los centros socios	88
Tabla 10.5. Previsión de Tesorería Año 1	97



Tabla 10.6. Previsión de Tesorería Año 2	98
Tabla 10.7. Previsión de Tesorería Año 3	99
Tabla 10.8. Cuenta de Resultados Año 1	100
Tabla 10.9. Cuenta de Resultados Año 2	101
Tabla 10.10. Cuenta de Resultados Año 2	102

Índice de imágenes

Imagen 3.1. Artista trabajando en uno de los talleres del centro de creación La Escocesa	22
Imagen 3.2 y 3.3. Talleres en La Escocesa	24
Imagen 3.4. Exposición colectiva de los artistas residentes de La Escocesa	25
Imagen 4.1. Ejemplo del buscador en la web de Europe Creates	33
Imagen 4.2. Ejemplo de un resultado de búsqueda	37
Imagen 4.3. Ejemplo de perfil de la Fábrica de Creación La Escocesa	38

Índice de figuras

Figura 7.1. Estructura organizacional del proyecto y asignación de roles iniciales	67
Figura 8.1.- Logo de Europe Creates	77
Figura 9.1.- Logo de Europe Creates	78



1.- PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

1.1. Introducción

El apoyo y fomento a la creación artística, así como la importancia de la cultura en las relaciones internacionales va tomando cada vez más relevancia tanto dentro del sector cultural como del sector político. Poco a poco la sociedad empieza a ser consciente de la importancia de vivir en un mundo concienciado con la creatividad, la diversidad y el intercambio cultural. En los últimos años hemos asistido a un incremento de centros de creación en Europa, así como a un creciente interés por la relación entre cultura y relaciones internacionales, y por la movilidad artística y cultural.

Este proyecto nace en respuesta a estas nuevas inquietudes y como respuesta a una necesidad que todavía no está cubierta: la colaboración y el fomento de las relaciones internacionales entre los diferentes centros de creación que existen en Europa.

El proyecto “Europe Creates - European Network of Centres for Artistic Production” consiste en la constitución y puesta en marcha de una red europea de centros de creación, que funcionará como puente de unión entre los centros, los artistas, los agentes culturales y la cultura de los diferentes países, creando de esta manera una Europa creativa e interconectada.

La misión de esta plataforma será crear una red colaborativa entre estos centros, de manera que facilite el intercambio de conocimientos, la movilidad internacional de gestores y artistas, así como la colaboración creativa entre ellos, creando así una red creativa internacional. En un mundo cada vez más abierto al exterior, crear una red europea de centros de creación, inexistente hasta la fecha, contribuiría a una mejora de las relaciones internacionales de cada centro, lo que sería muy enriquecedor no solo para éstos, sino también para los artistas y agentes culturales que los componen, así como para el espacio creativo de la Unión Europea.

1.2. Motivaciones personales

Actualmente estoy realizando mis prácticas en La Escocesa, además de ser tesorera de la Associació d'Idees, la entidad que la gestiona.

La Escocesa es un centro de creación de artes visuales de Barcelona, perteneciente al programa de fábricas de creación de la ciudad de Barcelona.



Una de mis tareas en este centro es organizar intercambios artísticos internacionales y establecer y mejorar las relaciones y colaboración con otros centros de creación europeos e internacionales.

Al llevar a cabo esta tarea, he podido comprobar lo difícil que es realizar la primera toma de contacto y comenzar una colaboración entre centros de producción y creación artística de diferentes países, a no ser que ya se cuente con algún contacto previo entre centros. Esto supone un obstáculo tanto para el crecimiento artístico y personal de los artistas, como para los propios centros de creación y de las ciudades en las que se encuentran. La constitución de una plataforma o red europea de centros de creación con el objetivo de facilitar esta búsqueda de información y este intercambio, supondría una gran fuente de ventajas tanto para los artistas como para los centros involucrados y las ciudades en las que se encuentren. Asimismo, esta plataforma haría posible el que se pudieran llevar a cabo diferentes actividades e iniciativas artísticas entre centros de diferentes países, y podría funcionar como herramienta positiva de mejora de los centros, a través de diversos encuentros y compartiendo experiencias e iniciativas de mejora, siendo por lo tanto, una entidad creativa en sí misma.

A nivel personal, siempre he estado interesada por las relaciones internacionales e interculturales, lo que me llevó a estudiar la licenciatura de traducción e interpretación y la diplomatura en turismo. Creo que el intercambio cultural de conocimiento y el intercambio creativo entre diferentes países son muy enriquecedores para todos los agentes involucrados, y que se deben fomentar en la medida de lo posible.



2.- CONTEXTUALIZANDO EUROPE CREATES: LA CULTURA Y LA CREATIVIDAD EN LA UNIÓN EUROPEA

La creatividad, su fomento, y los centros culturales o iniciativas que la promueven toman cada vez más importancia dentro de las políticas culturales y programas de la Unión Europea. En este capítulo veremos la importancia de la cultura dentro de las relaciones exteriores de la UE, así como la importancia que se le da a la creatividad y a la movilidad artística en los nuevos programas de la UE.

2.1.- Una aproximación teórica a la cultura y a la creatividad – Cultura y Relaciones Internacionales en la UE

El artículo 151 del Tratado de la Unión Europea¹ requiere que la CE y sus Estados Miembro promuevan los aspectos culturales en sus relaciones internacionales con los países y regiones que la integran; con la ampliación de la UE, así como en el contexto del desarrollo y políticas de comercio, y como una contribución a un orden mundial basado en un desarrollo sostenible, una coexistencia pacífica y diálogo entre las culturas.

Estos principios también son incluidos en la Convención para la Protección y la Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales del 2005 de la UNESCO (*Convention on the Protection and the Promotion of the Diversity of Cultural Expressions*²). Asimismo, la Comunidad Europea, junto a los Estados Miembro de la UE, se compromete a hacer de la diversidad cultural un elemento esencial de su acción exterior y a desarrollar un nuevo y más activo papel cultural para Europa en las relaciones internacionales.

Progresos políticos recientes

Como continuidad a la aceptación de la Agenda Europea para la Cultura (*European Agenda for Culture*³) – proporcionando directrices estratégicas para el desarrollo de las políticas de la UE

¹ <http://www.cultureactioneurope.org/advocate/glossary?p=article-151>

² http://portal.unesco.org/en/ev.php-URL_ID=31038&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html

³ http://ec.europa.eu/culture/our-policy-development/european-agenda-for-culture_en.htm



también en relaciones exteriores,- varios progresos positivos han tenido lugar en la dimensión externa.

- En diciembre de 2007 la DG EAC (Dirección General de Educación y Cultura de la CE) tomó la iniciativa de organizar un seminario sobre el papel de la cultura en las relaciones internacionales, centrándose en el vecindario más amplio de la UE (ENP, Región Oeste de los Balcanes, Turquía), uniendo DG RELEX (Dirección General de Relaciones Exteriores de la CE), DG ELARG (Dirección General de Ampliación de la CE) y representantes de la sociedad civil comprometidos en estas regiones. El evento dio ímpetu a una mayor reflexión sobre cómo reflejar la importancia de la cultura en política, además de en cómo fortalecer la cooperación entre los servicios de la Comisión, teniendo también en cuenta la contribución de la sociedad civil.
- En la primera mitad de 2008 la Presidencia Eslovena hizo de la dimensión externa de la cultura una prioridad. Con el apoyo de la DG EAC, organizaron una conferencia en Ljubljana, el 13 y 14 de mayo de 2008 – incluyendo también participantes de la sociedad civil- centrándose en la región oeste de los Balcanes y la región ENP. La conferencia se llamó “Nuevos Paradigmas, Nuevos Modelos – Cultura en las Relaciones Internacionales de la UE” (*"New Paradigms, New Models – Culture in the EU External Relations"*).

El evento fue una buena oportunidad para que los que hacían las políticas extranjeras intercambiaran puntos de vista con el sector cultural y profundizaran su entendimiento del potencial de la cooperación cultural en lo que respecta a los objetivos de las relaciones internacionales. La Presidencia publicó una Declaración conteniendo los puntos más importantes que surgieron de la Conferencia, que fue políticamente seguida en los Consejos de Cultura y Asuntos Generales y de Relaciones Internacionales.

Todavía durante la Presidencia Eslovena, el Consejo Europeo de Junio de 2008⁴ también confirmó la importancia de la cultura en las relaciones internacionales de la UE.

La Presidencia Francesa, para proseguir con estos progresos, remitió al Consejo el informe “Conclusiones sobre la promoción de la diversidad cultural y el diálogo intercultural”⁵, sobre las

⁴ http://www.consilium.europa.eu/uedocs/cms_data/docs/pressdata/es/ec/101352.pdf

⁵ http://ec.europa.eu/culture/documents/icd_external_relations_en.doc.pdf



relaciones internacionales de la Unión y sus Estados Miembro, al Comité de Asuntos Culturales (Cultural Affairs Committee⁶), siendo estos aceptados posteriormente por el Consejo de Educación, Juventud y Cultura (Education, Youth and Culture Council⁷) en noviembre de 2008.

Hoy en día, la UE ha ido tomando cada vez mayor conciencia del valor de la cultura en las Relaciones Internacionales, llegando a la conclusión de que “los intercambios culturales y las acciones de cooperación cultural a escala mundial, junto con el diálogo intercultural, son esenciales no sólo para acercar a las personas, reforzar el papel de la sociedad civil, fomentar la democratización y promover los derechos fundamentales, sino también para reforzar la importancia económica de los sectores culturales”⁸.

Basándose en estas conclusiones, el Consejo solicita a los Estados miembros y a la Comisión que tomen medidas para alcanzar tres objetivos políticos:

- integrar la cultura en las políticas y programas de relaciones exteriores de la Unión Europea (UE) así como en la colaboración de la UE con terceros países y organizaciones internacionales;
- ratificar y aplicar a escala mundial la Convención de la UNESCO sobre protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales;
- promover el diálogo intercultural a través de los proyectos y actividades de sensibilización llevados a cabo dentro y fuera de la UE que se iniciaron durante el Año Europeo del Diálogo Intercultural (2008)⁹.

De acuerdo con las conclusiones del Consejo y de los representantes de los Gobiernos de los Estados miembros, del 16 de diciembre de 2008, reunidos en el seno del Consejo, sobre la promoción de la diversidad cultural y el diálogo intercultural en las relaciones exteriores de la

⁶ <http://www.intercultural-europe.org/site/database/event/eu-council%E2%80%99s-cultural-affairs-committee-cac-meeting>

⁷ <http://www.consilium.europa.eu/policies/council-configurations/education,-youth-and-culture?lang=es>

⁸ http://europa.eu/legislation_summaries/culture/l29017_es.htm

⁹ http://europa.eu/legislation_summaries/culture/l29017_es.htm



Unión Europea y de sus Estados miembros¹⁰, debe crearse una estrategia europea integral para incorporar la cultura a las políticas de relaciones exteriores de la UE de manera coherente y sistemática. Además, deben desarrollarse estrategias específicas con terceros países y regiones, con el fin de aclarar los objetivos y enfoques de la cooperación cultural.

Teniendo esto presente, la Comisión y los Estados miembros deben mejorar el apoyo prestado a:

- terceros países en la esfera de las actividades de cooperación cultural que se realizan a todos los niveles (local, regional, y nacional);
- la promoción de la cultura europea en todas sus formas a escala internacional, así como la movilidad internacional de profesionales europeos de la cultura;
- el desarrollo del multilingüismo y de capacidades interculturales;
- la movilidad de jóvenes, la educación cultural y artística, así como el acceso a la cultura;
- la protección de los derechos de autor y otros derechos relacionados, así como la lucha contra la falsificación y la piratería a nivel internacional;
- acciones para proteger, preservar y promover el patrimonio cultural, así como iniciativas de cooperación internacional para luchar contra el robo y el tráfico ilícito de bienes culturales.

Con el fin de definir mejor sus estrategias, la Comisión y los Estados miembros deben analizar junto con los terceros países los sectores culturales de estos últimos. Estos análisis deben incluir evaluaciones de las perspectivas de desarrollo y del marco normativo de los sectores implicados. Deberán aprovecharse las experiencias de los Estados miembros, que serán complementadas por las actividades de la Comunidad y que, en último término, ayudarán a iniciar nuevas actividades conjuntas internacionales en el ámbito de la cultura. A la hora de definir nuevos programas operativos deben tenerse en cuenta las características específicas de los sectores culturales. Estas mismas consideraciones son aplicables a las estrategias específicas establecidas con terceros países y regiones en el marco de las negociaciones de acuerdos internacionales.

¹⁰ <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:42008X1221%2802%29:ES:NOT>



Por último, los profesionales de la cultura y la sociedad civil deben participar en la preparación y la aplicación de políticas culturales exteriores. Además, deben establecerse redes que promuevan una mayor cooperación internacional entre las instituciones culturales.

A modo informativo, y para situarnos en el contexto del proyecto de crear una red europea de centros de creación, cabe mencionar rápidamente los países que integran actualmente la Unión Europea, así como los países candidatos. El territorio de la Unión comprende el de todos sus estados miembros, que son: Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, República Checa, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rumanía y Suecia.

Actualmente, Croacia es el único país en vías de adhesión, y hay cinco países candidatos a entrar a formar parte de la Unión Europea: Antigua República Yugoslava de Macedonia, Islandia, Montenegro, Serbia y Turquía. Como países candidatos potenciales encontramos a Albania, Bosnia y Herzegovina y Kosovo.

2.2. Políticas culturales y creativas en Europa

El Tratado de Maastricht (1993)¹¹ ha hecho posible que la Unión Europea (UE), históricamente orientada hacia la economía y el comercio, lleve a cabo acciones culturales para la salvaguardia, la difusión y el desarrollo de la cultura en Europa. No obstante, el papel de la UE se limita a fomentar las acciones de cooperación entre los operadores culturales de los distintos Estados miembros o a completar sus iniciativas, a fin de contribuir al desarrollo de las culturas de los Estados miembros, respetando su diversidad nacional o regional, con objeto de poner de relieve su herencia cultural común. A tal fin, la UE crea instrumentos que respaldan acciones culturales, como el programa Cultura o la acción Capital Europea de la Cultura. En la actualidad, la UE quiere conservar el patrimonio cultural común de Europa —lenguas, literatura, teatro, cine, danza, radiodifusión, arte, arquitectura y artesanía, etc., — y contribuir a hacerlo accesible a otros.

La UE demuestra su apoyo a la industria cultural y creativa mediante:

¹¹ http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/treaties/treaties_maastricht_es.htm



- programas de ayuda para que se aprovechen al máximo el mercado de la UE y las tecnologías digitales
- financiación
- ayuda a proyectos de investigación
- fomento de la cooperación con colaboradores, dentro y fuera de la UE.

Muchas de las políticas de la UE están relacionadas con la cultura: educación (incluida la enseñanza de idiomas), investigación científica, apoyo a las TIC y desarrollo social y regional. Por ejemplo, dentro de su política regional, la UE contribuye a financiar conservatorios, auditorios y estudios de grabación. También ha financiado la restauración de teatros históricos, como el *Liceu* en Barcelona y la *Fenice* en Venecia.

El programa Cultura de la UE actual¹² corresponde al periodo 2007-2013, y cuenta con un presupuesto total de 400 millones de euros destinados a actividades culturales no audiovisuales. Sus objetivos son:

- fomentar la sensibilización y la conservación de los bienes culturales que son importantes para el conjunto de Europa, no solo para una región o país
- ayudar a quienes trabajan en industrias culturales a vivir y trabajar en otros países europeos
- facilitar la libre circulación de obras y productos artísticos y culturales en la UE
- estimular el diálogo entre las distintas culturas.

Uno de los proyectos culturales más importantes es la designación de la Capital Europea de la Cultura. Cada año se escoge a dos ciudades como Capitales Europeas de la Cultura¹³. Este título da a las ciudades una oportunidad única de fomentar su identidad europea, mejorar su cooperación con los organismos culturales nacionales y extranjeros y, en general, potenciar el dinamismo y el atractivo de su vida cultural. Durante el año tiene lugar en las ciudades designadas una variedad de acontecimientos en todos los ámbitos culturales. La experiencia

¹² http://eacea.ec.europa.eu/culture/programme/about_culture_en.php

¹³ http://ec.europa.eu/culture/our-programmes-and-actions/capitals/european-capitals-of-culture_en.htm



demuestra que la capitalidad cultural deja beneficios a largo plazo en el desarrollo cultural, social y económico de cada ciudad.

2.3.- Cultura, creatividad y espacios creativos

En los últimos años han surgido varias voces que han planteado la importancia de dar valor a la creatividad en el espacio común europeo. Un ejemplo de ello es la propuesta del programa “*Creative Europe*”¹⁴.

Creative Europe es un nuevo programa de la Unión Europea dedicado a los sectores culturales y creativos, propuesto por la Comisión Europea el 23 de noviembre de 2011. La propuesta se encuentra actualmente siendo discutida en el Consejo de Ministros de la UE en el Parlamento Europeo.

De acuerdo a la propuesta de este programa, Europa necesita invertir más en sus sectores culturales y creativos, ya que éstos contribuyen significativamente al desarrollo económico, al empleo, a la innovación y a la cohesión social. El objetivo de *Creative Europe* es proteger y promover la diversidad cultural y lingüística, así como fortalecer la competitividad de los sectores culturales y creativos.

Según Androulla Vassiliou, Comisario de Educación, Cultura, Multilingüismo y Juventud, ‘los sectores culturales y creativos ofrecen un gran potencial para impulsar el empleo y el crecimiento en Europa. La financiación europea también ayuda a miles de artistas y profesionales de la cultura a alcanzar nuevos públicos. Sin este apoyo, sería difícil o imposible para ellos el poder entrar en estos nuevos mercados.’¹⁵

Creative Europe ayuda a que los sectores culturales y creativos puedan disfrutar de las oportunidades que la ‘era digital’ y la globalización les ofrecen. Permite que estos sectores alcancen su potencial, de manera que puedan contribuir a los objetivos de Europa 2020, de crecimiento sostenible, empleo, y cohesión social. Abre nuevas oportunidades internacionales, nuevos mercados y nuevos públicos.

¹⁴ <http://ec.europa.eu/culture/creative-europe/>

¹⁵ http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1399_es.htm



Creative Europe contribuiría de la siguiente manera:

El programa aportaría más fondos para que artistas y profesionales de la cultura pudieran desarrollar sus habilidades y trabajar internacionalmente, así como más fondos para actividades culturales transnacionales dentro y fuera de la UE. El programa también desarrollaría estrategias a medida para las necesidades específicas de los sectores culturales y audiovisuales de la UE, además de proporcionar un acceso más fácil a la financiación privada, lo que podría generar más de 1 billón de euros en préstamos. Incrementaría la experiencia bancaria en los sectores culturales y creativos, y desarrollaría la competitividad europea en cultura, protegiendo al mismo tiempo la diversidad cultural y lingüística.

Entre las oportunidades que *Creative Europe* podría brindar, se pueden destacar las siguientes:

300.000 artistas y profesionales de la cultura y sus trabajos recibirían financiación para alcanzar nuevos públicos fuera de sus países de origen. Más de 1.000 películas europeas recibirían apoyo en su distribución, permitiéndoles ser vistas por público de toda Europa y más allá, en plataformas tradicionales y digitales. Miles de organizaciones culturales y profesionales europeos se beneficiarían de formación para adquirir nuevos conocimientos y para fortalecer su capacidad de operar internacionalmente.

2.500 cines europeos recibirían el apoyo suficiente para permitirles asegurar que al menos el 50% de las películas que mostrarían serían europeas. Más de 5.500 libros y otros trabajos literarios recibirían apoyo para traducción, lo que permitiría a los lectores disfrutar de éstos en su lengua materna.

Se prevé que el próximo programa *Creative Europe*, para el periodo 2014-2020, cuente con un presupuesto de más de 500 millones de euros. También se asignarán 210 millones de euros a un sistema de garantía de préstamos para animar a los bancos a prestar dinero a pequeñas empresas del sector cultural.

2.4.- Artistas y movilidad

Otro de los conceptos a tener en cuenta a la hora de presentar este proyecto, es el de movilidad artística.

Varios expertos han apuntado que la movilidad internacional de artistas y profesionales culturales es de vital importancia para ayudar a convertir la idea de conseguir que una común



“Área cultural Europea” sea una realidad, así como para dar lugar a la diversidad cultural y al dialogo intercultural. Tanto los artistas como los profesionales de la cultura necesitan viajar fuera de sus fronteras para ampliar sus puntos de vista, su visión de actividades y para conocer nuevos públicos, para encontrar nuevas fuentes de inspiración para hacer que sus creaciones evolucionen, y para intercambiar experiencias y aprender de los demás.

La movilidad internacional de artistas y profesionales culturales ha sido una prioridad del programa Cultura de la UE desde el año 2000. Más adelante ha sido reforzado como uno de los tres objetivos específicos del programa cultural para el período 2007-2013, como medio para mejorar el área cultural compartido por los europeos y para estimular activamente a la ciudadanía europea. La movilidad es también uno de los temas transversales en las tres plataformas de la sociedad civil (*Access to Culture, Cultural Industries and Intercultural Dialogue*) nombradas por la Comisión Europea como medios para facilitar un diálogo estructurado con el sector cultural.

Según la organización *Relais Culture Europe*¹⁶, comprender los principios de la movilidad artística y cultural en Europa hoy en día implica tener en cuenta tres grandes características del contexto europeo actual:

- La cuestión de la movilidad artística y cultural en Europa se encuentra hoy en día en un contexto de universalización que implica intereses económicos, sociales y culturales.
- Ésta debe, por otro lado, ser comprendida en el marco de una Europa continente caracterizada por un territorio ampliado, un territorio de desequilibrios y de diversidad.
- Por último, ésta también implica tener en cuenta nuevos intereses geopolíticos, como la vecindad u otros conjuntos regionales.

Cuando se habla de la movilidad artística en el espacio europeo, hay que tener en cuenta además varias cuestiones importantes:

- La movilidad dentro de la **economía de la cultura** (construcción de un mercado cultural europeo; mutaciones actuales de modelos económicos; mutación de la noción misma de movilidad en la era digital),

¹⁶ [http: www.relaiscultureeurope.org](http://www.relaiscultureeurope.org)



- La movilidad en la **sociedad del conocimiento** (desarrollo de nuevas competencias – competencias multiculturales, trabajo en red, comprensión de la diversidad, capacidad de adaptación – y desarrollo de nuevas capacidades de creatividad, de creación y de innovación),
- La movilidad en la **cohesión social** europea (creación de vínculo social; relación entre la diversidad cultural y el vínculo intercultural; relación entre el acceso a la cultura y a la figura del amateur),
- La movilidad en la **cohesión territorial** europea (desarrollo de una solidaridad territorial; de la diversidad en los territorios; de un desarrollo multicéntrico duradero del territorio europeo – repensar la relación centro/periferia, la relación urbano/rural y las relaciones inter-urbanas),
- La movilidad en la construcción de un espacio cultural y ciudadano europeo común, en un desarrollo duradero del territorio europeo y de un modelo social europeo.

Tratar el tema de la movilidad implica también una evolución:

- De las **políticas públicas de apoyo a la movilidad**, incluyendo: una mayor comprensión de la movilidad, de los tipos de movilidad y de las escalas geográficas en las que se practica; políticas y dispositivos que se fundan en una reflexión de fondo, a desarrollar a nivel europeo, nacional y local; una complementariedad, una coherencia y una convergencia a encontrar entre estos diferentes niveles de cuadros de acción y de dispositivos.
- De **prácticas de movilidad de profesionales**, implicando: saber integrar la movilidad en una mutación de prácticas profesionales; inscribir las prácticas de movilidad en una perspectiva europea amplia, al mismo tiempo que ancladas en los territorios y en las sociedades; considerar estas prácticas como un modo de favorecer una liberalización y una transversalidad, particularmente en el marco de una poli adhesión a redes y participando de estrategias de desarrollo de una estructura o de un trámite.
- **Desarrollar herramientas de acompañamiento a la movilidad**: que respondan y creen objetivos diferentes de movilidad; que integren la movilidad como un proceso; que acompañen a los operadores en la construcción de proyectos de movilidad favoreciendo su autonomía y que les permitan una adaptación de la estructura y de los modelos de organización y de gestión económicas de ese sector a esos intereses.



3.- CENTROS DE CREACIÓN Y REDES

En este capítulo analizaremos la creciente importancia que están adquiriendo las redes en el mundo de la cultura. Además, se incluye una pequeña perspectiva sobre los centros de creación en Europa y en España, así como una breve introducción al marco estatal y su apoyo al sector creativo.

3.1. Redes Europeas e Internacionales

Varios expertos destacan la importancia de trabajar en red para mejorar la innovación y el desarrollo cultural y creativo en Europa.

Según las conclusiones de la II Convención de Redes Europeas¹⁷, que tuvo lugar el 12 de octubre de 2009, “las redes europeas son herramientas que se han ido desarrollando en Europa, entre instituciones equivalentes de diversos países para compartir, debatir y resolver retos comunes que les afecten”.

Destacaron asimismo la importancia de analizar el trabajo en red para comprender la importancia de la capacidad territorial, el emprendimiento basado en el conocimiento, la innovación europea y el efecto red que se produce en la transferencia de conocimiento en Europa. No en vano, el trabajo o la colaboración en red puede proporcionar innumerables ventajas y valores añadidos tanto a los agentes que las componen como a los individuos o colectivos que disfrutan de sus servicios. Trabajar en red permite compartir experiencias, recibir ayuda o consejos, conocer miradas diferentes, etc.

La utilización de trabajo en red como forma de organización social no es nueva, aunque la aparición de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) que potencian la funcionalidad de este tipo de organizaciones de carácter horizontal, y las propias estructuras sociales, políticas y económicas, cada vez más interconectadas, han elevado el concepto de red a un nivel superior a la hora de entender y estudiar la sociedad actual.

¹⁷ http://www.impiva.es/index.php?option=com_content&task=view&id=818&Itemid=141



Redes culturales

En cuanto a redes culturales se refiere, las redes culturales en Europa tienen su origen a finales de la década de los 80 y principios de los 90 y se explican, en buena medida, por la necesidad de hacer partícipes a agentes de distintos países como requisito para acceder a fondos y subvenciones europeas. Lo confirma un estudio realizado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID)¹⁸. Así, el origen de este tipo de organizaciones en el ámbito cultural responde, en gran medida, a necesidades operativas de internacionalización de proyectos. Ahora bien, la evolución y la consolidación de muchas de estas alianzas, tanto internacionales como nacionales y regionales, demuestran que los beneficios de la organización en red en el ámbito cultural van mucho más allá y que su sistema de funcionamiento, más horizontal y ágil que el de las estructuras jerárquicas, permite una mayor operatividad.

Dentro del mismo estudio de AECID, Anne-Marie Autissier propone tres etapas históricas en el desarrollo de las redes culturales en Europa: una primera se corresponde con un enfoque plural en foros de encuentro, intercambio y discusión en los que se generan proyectos comunes; la segunda está marcada por la multiplicación de redes especializadas agrupadas en foros concebidos para asegurar su representación frente a los legisladores; y finalmente, la tercera etapa, en la que nos encontramos, se caracteriza por un recuestionamiento interno sobre sus aportaciones profesionales e intelectuales y la reflexión sobre el propio concepto de red.

Aunque los objetivos y la función de las redes culturales son muy diversos, se pueden establecer distintas líneas de funcionamiento (Partal; 2010):

- Las redes como agentes que permiten la extensión de la acción cultural en base a principios sociales, y desde una lógica de democratización, de la formulación e implementación de las políticas culturales.
- Como factor clave para el desarrollo de la creación cultural en un contexto intercultural y globalizado.
- Como elemento de cohesión e inclusión democrática.

¹⁸ http://www.aecid.es/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Redes_Culturales.pdf



- Como elemento de proximidad, a través de proyectos y propuestas culturales comunitarias que se desarrollan a través de los espacios generados por las redes
- Como fenómeno que genera la participación de diferentes agentes culturales, lo que se traduce en una mayor corresponsabilidad, capacidad de respuesta y de transformación del entorno.

Esta clasificación, amplia e inclusiva, permite tener una visión global de la función que en las últimas dos décadas han ido asumiendo las redes culturales. Éstas se consideran instrumentos que, a grandes rasgos, refuerzan las líneas de trabajo de interés común y apoyan el trabajo de los miembros de las mismas en base a la transmisión de conocimiento y el desarrollo de potenciales mercados culturales.

En la actualidad existen varias redes europeas dentro del sector cultural. Estas redes son útiles para que diferentes centros, artistas o agentes culturales de diferentes países compartan un nexo de unión entre ellos, y puedan así colaborar y ayudarse mutuamente. A modo de ejemplo de redes culturales, podemos mencionar dos, aunque analizaremos una mayor variedad de éstas y en mayor profundidad en el punto 4.6 “Análisis de otras redes similares”, del Capítulo 4.

ResArtis¹⁹

ResArtis es la mayor red mundial de residencias artísticas y centros-residencias de arte, ya que representa los intereses de más de 200 centros y organizaciones de 40 países de todo el mundo. La red empezó en 1993 como una organización de voluntariado para representar y ayudar en las necesidades de los centros residenciales de arte y programas internacionales. En la última década ha crecido para proporcionar un foro crítico sobre los programas de residencia, convocando reuniones y conferencias internacionales donde el intercambio de ideas y modelos creadores prueba las suposiciones culturales y aumenta la cosmovisión de sus participantes.

Trans Europe Halles²⁰

Trans Europe Halles es una red de centros culturales independientes que fue fundada en 1983. Actualmente cuenta con 43 miembros de 24 países. TEH se erige como plataforma para el

¹⁹ www.resartis.org/es/

²⁰ <http://www.teh.net/>



intercambio, el apoyo y la cooperación entre sus miembros. La red reúne una gran diversidad de centros culturales independientes y multidisciplinares. Todas las organizaciones en la red tienen sus propias características; no obstante, comparten el mismo espíritu centrado en la ayuda a nuevos talentos, a la innovación, a jóvenes artistas y al intercambio cultural. Muchos de los centros de red han sido pioneros en aportar oportunidades a los jóvenes en la utilización y el desarrollo de sus habilidades artísticas y en desafiar la política cultural común. Los proyectos emprendidos en la red son llevados dentro de un contexto local pero proporcionan una perspectiva internacional.

3.2. Los centros de creación en España y en Europa

Tal y como puede comprobarse en un estudio sobre espacios europeos de producción artística elaborado por el Ministerio de Cultura²¹, recientemente ha aumentado considerablemente el número de centros de creación, tanto en España como en Europa. Los espacios destinados a la producción artística son una tradición en Europa que cuenta con más de 25 años de historia, y cuyos resultados son una realidad tangible que se identifica a través de sus artistas con reconocimiento internacional.



Imagen 3.1. *Artista trabajando en uno de los talleres del centro de creación La Escocesa*

²¹ http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2012/localizador_2012.pdf



Los centros de creación se han convertido en uno de los principales laboratorios creativos de las ciudades, que los consideran una parte importante de su política de innovación e investigación artística, por un lado, y de producción cultural, por el otro. Asimismo, los centros de creación también son parte importante de las políticas dirigidas a los nuevos jóvenes creadores que encuentran en estos espacios la posibilidad de dar sus primeros pasos hacia la profesionalización.

Efectivamente, los centros de creación ofrecen espacio para el ensayo y la creación de las diferentes disciplinas artísticas (artes visuales, música, teatro, artes escénicas, danza, circo, literatura, audiovisual, etc.) prestando especial atención en dirigirse a los colectivos y los artistas que necesitan un primer apoyo para desarrollar sus proyectos.

Como incubadoras de creación, estos centros de producción artística son especialmente receptivos a la experimentación relativa a los nuevos lenguajes o al diálogo entre disciplinas. Se han convertido en los centros tractores de la investigación en torno a lo digital y las nuevas tecnologías y la creación artística, en laboratorios donde se prueban las posibilidades existentes en este terreno. En definitiva, se han convertido en los espacios de la I+D cultural más moderna.





Imagen 3.2 y 3.3. Talleres en La Escocesa

Los centros de creación son herramientas destacadas de las estrategias de proximidad cultural. Cabe tener en cuenta el papel que juegan a favor de la expresividad creativa local. Muchos de estos espacios se significan por su apoyo a los creadores jóvenes para que puedan desarrollar sus propuestas creativas, ofreciendo recursos para dar salida a proyectos que de otra manera difícilmente podrían salir a la luz. Pero más allá de hacer posible la creación y la producción, los centros de creación también juegan un rol determinante en la difusión. Trabajan para crear un público atento a los nuevos lenguajes, sensible a las propuestas culturales más innovadoras.

Una de las conclusiones a las que parecen llegar todos los centros es en reconocer la necesidad de contemplar la difusión como parte intrínseca del trabajo creativo. No en vano, nos encontramos ante espacios que cubren todas las fases del ciclo creativo: desde la creación a la difusión, pasando también por la formación. Estos centros también son espacios que deben dar respuesta a la difusión del trabajo que están realizando los creadores en sus instalaciones; una difusión muy vinculada al proceso creativo porque se crea para, algún día, ser visto; una difusión de contraste (con el público, con otros creadores, con expertos) de los resultados de su trabajo en construcción o “*work in progress*”.



Imagen 3.4. Exposición colectiva de los artistas residentes de La Escocesa

Otro punto muy importante que destacar al hablar de los centros de creación es la necesaria conexión (y su cuidado y cultivo) con el entorno donde está ubicado el centro. Pero el entorno no solamente se entiende en relación al espacio sino también a la gente. ¿Cómo dar respuesta a las necesidades sociales del barrio? ¿Cómo relacionarse con las entidades, colectivos, personas, escuelas que trabajan fuera del centro pero que podrían participar de sus actividades? Todos ellos son retos que cualquier centro debe plantearse y a los cuales hay que dar respuesta. Y por ello debe incluirse la relación con el entorno como elemento importante dentro del proyecto.



Imagen 3.5. *Actividad colectiva y participativa en el centro de creación artística La Escocesa*

En palabras de la gestora cultural Julieta de Haro, recogidas dentro del localizador de residencias y espacios para la producción artística en Europa elaborado por el Ministerio de Cultura²², “España sin embargo se mantiene todavía a una distancia considerable a pesar de las demandas generalizadas del sector, probablemente la esfera pública haya encaminado durante todos estos años sus esfuerzos hacia la puesta en marcha de grandes y bellos contenedores de marca, que si bien han dinamizado la escena cultural en términos de discurso, no han generado un movimiento activo de calado nacional, ni de influencia internacional. El motivo, entre otros, quizá sea que dentro de la cadena de valor del arte se ha omitido una parte importante, y estos son los espacios productivos donde los artistas ensucian, manchan, piensan, reflexionan, se comunican, producen... trabajan y crean, finalmente. Esta acción de intercambio de conocimiento y desarrollo, son en términos de oportunidad, un motor generador de tejido cultural y un potenciador de las carreras profesionales de multitud de artistas. Un terreno que todo artista necesita explorar a modo de banco de pruebas”.

²² http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2012/localizador_2012.pdf



3.3. El marco estatal y el apoyo al sector creativo

En el caso del Estado Español, éste se trata de un estado descentralizado en el que las competencias en cultura son concurrentes entre las diferentes administraciones. En un mismo territorio generalmente coinciden cuatro administraciones (Estado, Comunidad Autónoma, Entidades locales y otras instituciones locales como las Diputaciones), todas ellas con su respectiva política cultural y con una cierta vocación de intervención. El reparto de funciones en materia de cultura entre los poderes públicos territoriales se articula siguiéndose un sistema caracterizado por la concurrencia competencial. Dicha regla concurrencial, no impide la existencia de reglas ordinarias de reparto competencial en relación a materias e instituciones culturales específicas. En este caso, la Constitución determina contenidos competenciales que corresponden en exclusiva al Estado (art. 149.1): la defensa del patrimonio cultural, artístico y monumental español contra la exportación y la expoliación; los museos, archivos y bibliotecas de titularidad estatal, sin perjuicio de su gestión por las Comunidades Autónomas; la legislación sobre propiedad intelectual e industrial; las normas básicas del régimen de prensa, radio y televisión y, en general, de todos los medios de comunicación social, sin perjuicio de las facultades que en su desarrollo y ejecución correspondan a las Comunidades Autónomas. El artículo 148 de la Constitución especifica también otras competencias que podrán asumir las Comunidades Autónomas: la artesanía, los museos, bibliotecas, archivos y conservatorios de música de interés para la Comunidad Autónoma y el patrimonio monumental de interés de la Comunidad Autónoma. Finalmente, en otros ámbitos como el fomento de la lectura, la promoción del sector audiovisual o el apoyo a otras industrias culturales se da la posibilidad de una política estatal y una autonómica. Además, como en la mayor parte de los países desarrollados, los ayuntamientos asumen una parte predominante del esfuerzo cultural público.

En lo que al apoyo al sector creativo por parte de las instituciones respecta, la fórmula mayoritaria de apoyo institucional a artistas y creadores en España se da mediante premios, ayudas y subvenciones. A nivel estatal, el principal organismo que lleva a cabo estas actuaciones es el Ministerio de Cultura a través de sus distintos organismos. A nivel regional y local, el apoyo institucional a la creación viene de los departamentos y consejerías culturales de las Comunidades Autónomas, las diputaciones y los ayuntamientos.



Reparto de funciones en materia de cultura	
Estado	<ul style="list-style-type: none">- Defensa del patrimonio cultural, artístico y monumental español contra la exportación y la expoliación.- Museos, archivos y bibliotecas de titularidad estatal.- Legislación sobre propiedad intelectual e industrial- Normas básicas de los medios de comunicación social.
Comunidades Autónomas	<ul style="list-style-type: none">- Artesanía, museos, bibliotecas, archivos y conservatorios de música de interés para la Comunidad Autónoma.- Patrimonio monumental de interés de la Comunidad Autónoma.
Política estatal y autonómica	<ul style="list-style-type: none">- Fomento de la lectura.- Promoción del sector audiovisual.- Apoyo a otras industrias culturales.

Tabla 3.1. *Tabla resumen sobre “El reparto de funciones en materia de cultura entre los poderes públicos territoriales”.*



4.- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EUROPE CREATES: CONSTITUCIÓN DE UNA RED EUROPEA DE CENTROS DE CREACIÓN

En este capítulo se describe la misión, visión y objetivos del proyecto, así como su justificación cultural, social, política y económica. En el resto del capítulo se presentan las necesidades que satisfará el servicio y se describe detalladamente cómo será, cuál será su utilidad y como los usuarios podrán interactuar con él. Al final del capítulo se incluye un pequeño análisis sobre redes culturales similares.

4.1. Misión y justificación

La misión de “Europe Creates” es crear una red europea de centros de creación, que permita a los centros artísticos interactuar entre ellos, con el objetivo de mejorar las relaciones exteriores entre los centros, los artistas y los profesionales culturales, y facilitar así el acceso a la creatividad y el intercambio artístico en el espacio europeo.

La idea del proyecto “Europe Creates” surge para dar respuesta a una necesidad, para cubrir un espacio que actualmente se encuentra vacío: disponer de una herramienta que sirva como punto de encuentro entre todos los centros de creación de Europa.

Actualmente estoy realizando mis prácticas en La Escocesa, una de las Fábricas de Creación de Barcelona, donde una de mis tareas es la organización de intercambios artísticos internacionales y establecer relaciones de colaboración con otros centros de creación europeos.

Al llevar a cabo esta tarea, he podido comprobar lo difícil que es realizar la primera toma de contacto y comenzar una colaboración entre centros de producción y creación artística de diferentes países, con el obstáculo que eso supone para el crecimiento artístico y personal de artistas, ciudades y centros de creación. La constitución de una plataforma o red europea de centros de creación con el objetivo de facilitar este intercambio, inexistente actualmente, supondría una gran fuente de ventajas tanto para los artistas como para los centros involucrados y las ciudades en las que se encuentran. Asimismo, esta plataforma haría posible el llevar a cabo diferentes actividades e iniciativas artísticas entre centros de diferentes países, y podría funcionar como herramienta positiva de mejora de los centros, a través de diversos



encuentros y compartiendo experiencias e iniciativas de mejora, siendo asimismo una entidad creativa en sí misma.

A nivel social, es enriquecedor para los participantes (centros, artistas, gestores), así como para el público, que accederá a eventos o actividades de artistas y centros internacionales, creando así una mayor diversidad, y facilitándoles el acceso a una información a la que de otra manera, les sería mucho más difícil acceder.

A nivel cultural, ayudará a fomentar la creatividad, el conocimiento mutuo, y el intercambio artístico internacional e intercultural.

A nivel político, la red supondría una herramienta muy útil a la hora de estrechar relaciones entre el sector creativo de diferentes ciudades y países. Hoy en día el sector político ha ido tomando cada vez una mayor conciencia de la importancia que tiene la movilidad artística, y de las ventajas que puede proporcionar a las relaciones exteriores de los países, y más concretamente en nuestro caso, en el espacio de la Comunidad Europea.

Aunque la función o intención final de Europe Creates no es de carácter económico, la creación de esta red también podría generar beneficio económico a los centros participantes a largo plazo. La red les ayudaría a establecer relaciones, lo que podría desencadenar en proyectos comunes. Para los usuarios, les daría acceso a información sobre becas o condiciones ventajosas para desarrollar sus proyectos.

4.2. Visión

La visión de “Europe Creates” consiste en erigirse como la máxima herramienta de referencia en cuanto a red de relaciones de centros de creación a nivel europeo, creando programas a medida para tal fin.

4.3. Valores

Desarrollo territorial

Contribuir a mejorar y ampliar el espacio de creación artística europeo, y contribuir a facilitar la movilidad artística en el espacio europeo.



Excelencia y garantía de calidad

Europe Creates quiere posicionarse como herramienta de referencia en cuanto a centros de creación europeos. Los servicios y herramientas que pondrá a disposición de los centros y usuarios serán, por lo tanto, cuidados y seleccionados en base a criterios de excelencia. Esto hará que la red sea vista y funcione como una garantía de calidad, tanto para los centros inscritos, como para los usuarios generales. En consecuencia, esto aportará a la red y a sus miembros un gran valor añadido de excelencia, calidad y seguridad, lo que animará a nuevos centros a unirse a la red, y fidelizará a los centros y usuarios ya registrados.

Interdisciplinariedad y diversidad

La interdisciplinariedad es un valor de gran importancia dentro de una red tan amplia como la que se propone crear con Europe Creates. La red agrupará centros de creación de varias disciplinas diferentes, lo que hará que pueda atraer a usuarios muy diferentes, además de ofrecer servicios de gran variedad. Europa es un espacio muy variado e intercultural, por lo que nuestra herramienta será un buen ejemplo de ellos, y ayudará a demostrar las ventajas o aspectos positivos que tiene la diversidad.

Proximidad

La herramienta proporcionará una proximidad a los usuarios y creará asimismo proximidad entre los diferentes centros que conforman la red. Europe Creates quiere ser un punto de referencia, tanto en el sector de los profesionales de la cultura, como en el del público. Lo que se quiere transmitir es una experiencia cultural dirigida a un mayor acercamiento a la creatividad artística en el espacio europeo, y facilitar la interacción entre sus diversos agentes.

3.4.- Objetivos

- Promover la movilidad entre organizaciones, artistas y profesionales culturales, facilitando así el intercambio de experiencias y de aprendizaje mutuos.
- Que la red sirva como plataforma para intercambiar buenas prácticas, valorar resultados, comparación de metodologías, llevar a cabo proyectos o acciones conjuntas, etc.



- Apoyar que los centros de creación de la Comunidad Europea puedan operar internacionalmente.
- Promover la circulación de trabajadores y operadores de los centros de creación en el espacio europeo, para que puedan llegar a nuevos públicos.
- Ofrecer un espacio de apoyo y representación de los intereses para que los centros de creación europeos puedan crecer y darse a conocer internacionalmente.
- Crear una red internacional que ofrezca a los artistas y trabajadores de los centros facilidades y buenas condiciones para que puedan llevar a cabo su trabajo creativo y para que puedan colaborar con artistas y agentes de varios países.
- Fomentar un entendimiento del trabajo de los centros de creación y su importancia en el desarrollo del arte y de las ideas en el mundo actual.
- Recoger y facilitar información sobre los centros de creación del espacio europeo.
- Facilitar a los miembros de la red un recurso que les ayude a encontrar ejemplos y soluciones a sus necesidades.
- Fomentar y ayudar al desarrollo de nuevos centros de creación europeos
- Llevar a cabo diferentes actividades que ayuden a fortalecer la red (encuentros, reuniones, exposiciones conjuntas, etc.).

4.5. Descripción del servicio ofrecido

El proyecto consiste en crear una red de centros de creación europeos, a través de la cual todos los centros puedan interactuar entre ellos, e intercambiar experiencias y conocimientos.

La herramienta principal de la red será su página web, ya que será a través de ella donde los usuarios puedan consultar los centros y servicios adheridos a la misma.

Por ejemplo, en la web se podrá acceder a una base de datos o directorios con los datos de todos los centros de creación, así como consultar todos los servicios y ventajas que ofrezca la red, además de las actividades o eventos que lleve a cabo: conferencias, simposium, cursos, exposiciones conjuntas... etc.



Búsqueda simple **Búsqueda avanzada** **Galería multimedia**

Recursos culturales

Materia principal

- GESTIÓN CULTURAL
- ARTES ESCÉNICAS
- ARTES PLÁSTICAS
- AUDIOVISUAL
- EDICIÓN
- GESTIÓN TÉCNICA
- LITERATURA
- MULTIMEDIA
- MÚSICA
- PATRIMONIO CULTURAL

[Marcar Todos](#) • [Quitar todos](#)

Materias específicas

Ámbito Territorial

- Andorra
- Aquitania
- Aragón
- Cataluña
- Languedoc-Roussillon
- Midi-Pyrénées
- Navarra
- País Vasco

Tipo de recurso

- Administración pública
- Equipamiento
- Entidad privada
- Programa o proyecto

[Marcar Todos](#) • [Quitar todos](#)

Noticias

Festival de Música Antiga dels Pirineus (del 12 de juliol al 24 d'agost de 2013). [+ info](#)

L'Euroregión Pirénées-Méditerranée encourage les coopérations culturelles structurantes pour le territoire à travers un appel à projets commun. [+ info](#)

L'Euroregió Pirineus Mediterrània llança una nova convocatòria d'ajuts Cultura 2013. [+ info](#)

Jornada sobre les rutes culturals europees a Toulouse (15-17 de maig 2013). [+ info](#)

Jornada de l'Euroinstitut Català Transfronterer sobre cooperació territorial en l'àmbit de la cultura. [+ info](#)

[f](#) [t](#)

Imagen 4.1. Ejemplo del buscador en la web de Europe Creates

La oficina de coordinación de la red se encontraría en la Fábrica de Creación La Escocesa, en Barcelona. Se ha elegido esta ubicación porque al tratarse La Escocesa de un centro de creación, es un escenario excelente para aprovechar sus conocimientos y experiencia en el ámbito de los centros de creación. Además, esto nos permitirá trabajar de primera mano con artistas, gestores culturales y demás agentes implicados en centros de creación. La información sobre la elección de esta ubicación está explicada con más detalle en el Capítulo 6 (Plan de Operaciones).

Los **servicios y líneas de actuación** de “Europe Creates” serán los siguientes:

- Unión y punto de encuentro entre centros de creación europeos
- Directorio de centros de creación europeos, país por país, disciplina por disciplina. Este directorio o base de datos proporcionará información actualizada y accesible sobre los diferentes centros de creación.



- Facilitar los intercambios de artistas o de profesionales culturales entre los centros
- Itinerancia de exposiciones o cursos entre los centros
- Apoyo entre centros, compartir conocimientos y asesoramiento a los nuevos centros (consultas, encuestas, propuestas, etc.)
- Servicio personalizado de asesoría y consultoría. En algunos casos, estos servicios podrían ser de pago, dependiendo de la naturaleza de cada solicitud
- Creación de un encuentro o festival anual itinerante, donde se puedan encontrar todos los miembros de la red y compartir impresiones y experiencias

4.5.1.- Descripción del servicio ofrecido y de su utilidad

- Herramientas de fomento a la creación artística: becas, ayudas y premios
- Boletín mensual con información y novedades de los centros, las actividades que llevan a cabo, etc.
- Contactos: foro con red de contactos de comisarios, galerías, centros culturales, etc. del espacio europeo. Además, Europe Creates tiene la intención de colaborar y desarrollar proyectos y actividades con otras redes europeas ya constituidas, así como con otras organizaciones nacionales e internacionales con objetivos y funciones similares a las del proyecto Europe Creates. Colaborar con redes ya afianzadas puede ser muy enriquecedor para Europe Creates, ya que puede aprender de sus experiencias y compartir con ellos contactos y experiencias. El objetivo de este trabajo en red es ayudar a los centros y artistas a llegar al público y a encontrar la información que buscan; fomentando a su vez vínculos productivos y duraderos entre distintos programas, así como entre las redes existentes tanto a nivel nacional como internacional.

A través de una herramienta web diseñada similar a una red social, se facilitará la interacción entre centros de creación, artistas, gestores culturales y usuarios generales, a nivel europeo, así como información referente a los centros de creación de Europa.

El valor del servicio (la percepción de utilidad del mismo) debe basarse en una gran utilidad y valor añadido para los centros de creación y los usuarios, propiciando, además de una importante fuente de información, un verdadero canal de comunicación capaz de presentar y ordenar los contenidos de una forma útil y usable, sabiendo aportar valor con la estructuración



y manejo de la misma. Es de suma importancia, por lo tanto, crear canales de información dinámicos entre actores con intereses comunes o dispares, facilitando la interlocución, eficiencia, eficacia, inclusión y excelencia del servicio.

De esta manera, la creación de valor será dual, tanto para los centros de creación como para los demás agentes implicados, siendo una herramienta que acercará ambos extremos. La propuesta de valor deberá ser entendida en clave de maximización del beneficio social, dando por supuesto el hecho de que también deberá ser una herramienta sostenible a nivel financiero.

4.5.2.- Contenido del servicio ofrecido

En la herramienta propuesta se dispondrá de diferentes tipos de contenido. En primer lugar, en la página vinculada a cada actor registrado se encontrará información relativa a su perfil. Por otra parte, se pueden identificar tres grandes bloques de contenido que compondrán el núcleo principal de la intención de crear interacción entre los miembros de la red:

- Consultas: son preguntas o dudas que tanto usuarios como centros de creación pueden lanzar al resto de miembros de la red.
- Propuestas: son posibles soluciones a una determinada consulta o necesidad. También se trata de diferentes iniciativas que puede proponer cualquier miembro de la red.
- Encuestas: son cuestiones sobre un determinado tema que se plantean para conocer la opinión o para obtener datos de los diferentes miembros de la red.

Para un fácil acceso a la información, estos tres bloques se encontrarán siempre visibles en un lateral de la pantalla, cada vez que el usuario registrado acceda a la herramienta.

4.5.3.- Creación y organización del contenido

Como se ha expuesto anteriormente, además de la base de datos de centros de creación y el apartado de noticias y novedades, se pueden incluir tres tipos de contenido: consultas, propuestas y encuestas. Éstos podrán ser creados por cualquier usuario registrado (centro de creación, usuario general, etc.). Una vez se haya elegido la opción de crear contenido dentro del perfil correspondiente, se dispondrá de un asistente automático que permitirá crear los contenidos de manera fácil e intuitiva. Este asistente ayudará a elegir el tipo de contenido a introducir, la categoría, un máximo de cinco palabras clave (entre una lista de conceptos relacionados con cada categoría) y el ámbito.



En la herramienta existirá gran cantidad de información que deberá estar muy bien organizada para que todos los contenidos tengan visibilidad y para que los usuarios puedan acceder a éstos de manera rápida. Para ello se dispondrá de un buscador que permitirá buscar dentro de la información disponible en la herramienta mediante palabras clave, título o descripción del contenido. Además de este buscador, se contará con el otro buscador que hemos mencionado anteriormente, que será el que permita encontrar usuarios (centros de creación, agentes culturales, etc.).

Para complementar este buscador clásico, se usarán otro tipo de métodos que permitan un acceso rápido a los temas más actuales y que están teniendo más interacciones dentro de la herramienta, o a los que el usuario considera más interesantes.

Para ello se utilizarán tres métodos:

- **Temas de interés:** la página principal ordena el contenido según su interés, que se divide en cuatro apartados (nuevos, mejor valorados, más comentados y más consultados), y en cinco temporalidades (día actual, semana actual, mes actual, año actual y siempre), además de poder filtrar si son de ámbito nacional o internacional.
- **Favoritos:** todo usuario registrado podrá añadir cualquier contenido disponible a su sección de favoritos dentro de la herramienta, que además incluirá un pequeño buscador que le permitirá filtrar los contenidos añadidos a favoritos por palabra clave. De esta manera el usuario tendrá muchas más facilidades a la hora de seguir un determinado tema. Además, también se permitirá añadir a esta sección los centros, usuarios, etc., que sean de interés para el usuario. Por otro lado, ofrecerá un listado de las entradas en las que ha participado el usuario (comentarios, encuestas...), permitiendo eliminar las que ya no sean de interés para él.
- **Similares:** cuando un usuario esté leyendo un contenido, le aparecerá una lista de contenidos similares, de manera que le permitirá poder acceder a información similar de manera eficiente.



Búsqueda
simple

Búsqueda
avanzada

Galería
multimedia

Resultados de la búsqueda

RECURSOS	TERRITORIOS	TIPOS
 Associació de Museus i Equipaments Patrimonials de l'Alt Pirineu i Aran	Cataluña	
 Ecomuseu de les Valls d'Àneu		
 Casa de Cultura de Burlada	Navarra	
 CENTRO CULTURAL IORTIA	Navarra	

Imagen 4.2. Ejemplo de un resultado de búsqueda

Es importante comentar que todos los resúmenes y listados de contenidos, permitirán acceder a toda la información de cada contenido (descripción completa, ver los comentarios, comentar...) clicando sobre él. Además, en cada contenido se incluirá un link para compartir en las principales redes sociales y blogs (Facebook, Twitter, Tumblr, etc.).

4.5.4.- Perfiles de centros de creación

Cuando un Centro de Creación se registre en Europe Creates, deberá introducir una serie de información. En cuanto a la protección de datos, Europe Creates garantiza la confidencialidad y protección de los datos introducidos, ya que todos los contenidos de la página web estarán dispuestos de acuerdo a la *Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal* (España, 1999) y a la *Ley de Internet* (España, 2002).

Los datos pedidos son los siguientes (aparecen subrayados los que se han de introducir obligatoriamente):

- Información general
 - Nombre de usuario (tendrá que ser único)
 - Denominación completa del centro
 - Fecha de inicio de su actividad



- Sector de actuación (Artes visuales, artes escénicas, etc.)
- Ubicación (Ciudad, país, datos de contacto)
- Email (tendrá que ser único)
- Datos de la persona de contacto
- **Ámbitos de interés**
 - Categorías que le interesan (de las categorías definidas anteriormente)
 - Temas concretos que le interesan (lista de palabras clave de cada categoría)

Es posible que esta lista pueda ser modificada durante el desarrollo de la herramienta, después de analizar los objetivos que quieran conseguir los diferentes centros, e incluso se podrán adaptar a peticiones expresas para obtener las relaciones u objetivos deseados.

Búsqueda simple Búsqueda avanzada Galería multimedia

La Escocesa | Centro de creación

Información general

Tipo de recurso: 

Ámbito Territorial: Cataluña

Territorios con los que desearía cooperar:

- Cataluña

Situación del recurso respecto a la cooperación:
Abierto a la cooperación

Fecha de alta: 19/10/2012

Materia principal: ARTES PLÁSTICAS

Descriptores:

- ARTES PLÁSTICAS
- ARTES VISUALES
- CENTRO DE ARTE
- RESIDENCIA ARTÍSTICA
- CREACIÓN CONTEMPORÁNEA

Palabras clave:

- Centro de Creación
- Fábrica de Creación

Datos de contacto

Responsable: Kike Bela MacQuillan
Cargo de responsable: Coordinador

Persona de contacto: Cristina Dominguez San Felipe
Cargo de la persona de contacto: Adjunta de coordinación

Dirección: Carrer de Pere IV, 345
Código Postal: 08020
Localidad: Barcelona
Teléfono: 931650020
Correo electrónico: info@laescocesa.org
Sitio Web: <http://www.laescocesa.org/>
Facebook: <https://www.facebook.com/la...>
Otra red social: <http://www.flickr.com/photo...>

Descripción del recurso

Resumen de actividad:

La Escocesa es un centro de producción artística multidisciplinar enfocado a las artes visuales autogestionado, autofinanciado y con vocación pública.

La Escocesa quiere ser un centro de producción artística que sea capaz de ofrecer servicios de promoción, intercambio, utilización de equipos y materiales y asesoramiento para acceder a financiación externa a los artistas residentes a precios accesibles para favorecer la profesionalización y la mejora de sus carreras artísticas.

Buscar de nuevo Modificar búsqueda Volver a resultados

Imagen 4.3. Ejemplo de perfil de la Fábrica de Creación La Escocesa



4.5.5.- Perfiles de usuarios generales

Al igual que en el caso de los Centros de Creación, cuando un usuario general (artistas, gestores culturales, estudiantes, individuos interesados en la herramienta, etc.) se registre en la herramienta, deberá introducir una serie de información referente a su vida personal y laboral. Los datos pedidos son los siguientes (aparecen subrayados los que se han de introducir obligatoriamente):

- Información personal
 - Nombre de usuario (tendrá que ser único)
 - Nombre
 - Apellidos
 - Sexo
 - Fecha de nacimiento
 - Nacionalidad
 - Email (tendrá que ser único)
- Vida laboral
 - Sector profesional: artista, gestor cultural, estudiante, etc.
- Domicilio
 - País de residencia
 - Ciudad y código postal de residencia
- Inquietudes/Intereses
 - Categorías que le interesan (de las categorías definidas anteriormente)
 - Temas concretos que le interesan (lista de palabras clave de cada categoría)

Al igual que en el caso de la lista de los Centros de Creación, es posible que esta lista pueda ser modificada durante el desarrollo de la herramienta, después de analizar los objetivos que quieran conseguir los diferentes usuarios (artistas, centros de creación, gestores culturales, etc.). Incluso se podrán adaptar a peticiones expresas para obtener las relaciones u objetivos deseados.



4.5.6.- Segmentos de usuarios

Se pueden identificar varios usuarios objetivo que participarán de diversas maneras en la herramienta web y obtendrán diferente valor de ella. Estos son:

- Centros de Creación
- Usuarios generales (artistas, gestores culturales, estudiantes, etc.)
- Asociaciones (otras redes, asociaciones de artistas, etc.)
- Medios de comunicación

Actor	Rol	Valor	Ejemplos
Centros de Creación	Clientes, usuarios y proveedores	Obtención de información y conexión directa con los usuarios y con otros centros de creación. Mayor eficacia y eficiencia en la gestión de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de propuestas que solucionan una determinada necesidad - Contacto con otros centros, redes profesionales - Identificación de necesidades ciudadanas, de otros centros de creación y de profesionales del mundo de la cultura
Usuarios generales	Clientes, usuarios y proveedores	Obtención de información y conexión directa con los centros de creación y con el resto de usuarios. Participar del entorno creativo de la Unión Europea junto al resto de profesionales.	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de propuestas que solucionen una determinada necesidad - Consultar datos de los centros de creación - Contactar con profesionales
Asociaciones o redes similares	Clientes, usuarios y proveedores	Capacidad para influir en la política y la ciudadanía mediante un mismo canal, encontrar audiencia potencial para los intereses representados y encontrar nuevos <i>partners</i> .	<ul style="list-style-type: none"> - Plantear necesidades detectadas - Hacer una campaña para buscar adeptos entre los usuarios del portal
Medios de comunicación	Usuarios	Notas de prensa sobre la información proporcionada por la herramienta web.	<ul style="list-style-type: none"> - Obtención de una estadística sobre una determinada encuesta a nivel europeo - Hacerse eco de una determinada causa social

Tabla 4.1. Resumen de los usuarios objetivo que participarán en la herramienta web



La tabla 4.1 resume el rol de cada uno de estos actores, el valor que obtendrán y un ejemplo de éste. Los roles que se pueden identificar son los siguientes:

- Usuario: los que podrán consultar la información de la web y usar la mayoría de funcionalidades.
- Proveedor: son los usuarios registrados o no en la herramienta, que podrán consultar determinada información de la web y que podrán proponer, votar o comentar necesidades, propuestas o encuestas.
- Cliente: los que pagarán una tarifa para obtener algún servicio o información en base al funcionamiento de la herramienta.

En la tabla 4.2 se indican las características que tendrán los diferentes actores que usarán la herramienta, y en la tabla 4.3 se indican las motivaciones y limitaciones que pueden tener los diferentes actores para usarla. En el próximo apartado se presenta de un modo sintético la interacción que existe entre cada actor y el contenido disponible en la herramienta.

Centros de Creación	Usuarios Generales
<ul style="list-style-type: none"> - Consideran que es importante conocer el entorno creativo europeo y crear redes - Participativos - Abiertos al cambio - Dialogantes, transparentes y autocríticos - Preocupados por el entorno 	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen iniciativa - Innovadores - Preocupados por la creatividad y la movilidad artística - Preocupados por el entorno - Consideran que es importante conocer el entorno creativo europeo y crear redes
Asociaciones y Redes similares	Medios de Comunicación
<ul style="list-style-type: none"> - Abiertos al cambio - Dialogantes, transparentes y autocríticos - Innovadores - Tienen iniciativa - Innovadores - Preocupados por la creatividad y la movilidad artística - Preocupados por el entorno - Consideran que es importante conocer el entorno creativo europeo y crear redes 	<ul style="list-style-type: none"> - Medios que quieran dar a conocer noticias o servicios relacionados con los centros de creación y con la creatividad a nivel europeo - Transparentes y objetivos - Buenos informadores - Miran por el conocimiento del ámbito artístico y creativo en el territorio común europeo

Tabla 4.2. Características de los actores que usarán la herramienta



Actor	Motivaciones	Limitaciones
Centros de Creación	<ul style="list-style-type: none">- Acceder a información que les ayude en sus necesidades profesionales o en sus intereses personales- Formar parte de una comunidad creativa- Proponer, debatir y votar ideas- Acceso a una fuente de consultoría	<ul style="list-style-type: none">- No utilizar regularmente la herramienta- Poca o baja participación en la herramienta y en las actividades llevadas a cabo por la red- Poca predisposición a actuar con los usuarios
Usuarios generales	<ul style="list-style-type: none">- Acceder a información que les ayude en sus necesidades profesionales o en sus intereses personales- Formar parte de una comunidad creativa- Proponer, debatir y votar ideas- Acceso a una fuente de consultoría	<ul style="list-style-type: none">- Anonimato y protección de datos- Impacto de las propuestas- No ser escuchado, que sus propuestas no lleguen- Poca participación
Asociaciones o redes similares	<ul style="list-style-type: none">- Dar a conocer su trabajo- Relacionarse con personas o instituciones con inquietudes similares- Crear nuevas redes de colaboración- Proponer, debatir y valorar ideas- Tener más visibilidad- Conseguir nuevos adeptos	<ul style="list-style-type: none">- No querer externalizar servicios que forman parte de su núcleo del proyecto- Los canales de comunicación de Europe Creates no se adaptan a sus necesidades
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none">- Conocer e informar de las necesidades de los centros de creación y de los usuarios- Conocer e informar de las actividades y proyectos de interés social que llevan a cabo los diferentes centros de creación- Contribuir a desarrollar la unidad e información entre las diferentes comunidades artísticas y creativas de la Unión Europea	<ul style="list-style-type: none">- Poca espacio en los medios de comunicación para todas las iniciativas de la red- Fuentes, en algunos casos, con posibilidad de sesgo.

Tabla 4.3. Motivaciones y limitaciones de los actores que usarán la herramienta.



4.5.7.- Interacción entre usuarios

En este punto se presenta cómo cada uno de los actores interactúa en la herramienta y añade, consulta o modifica el contenido disponible.

- Centros de creación

Los Centros de Creación que decidan participar en la red, podrán incluir una descripción de su centro, las actividades que llevan a cabo, sus objetivos, así como toda la información que ayude a conocerlos mejor. A continuación, los centros podrán introducir o editar datos, escribir información en su página personal e interactuar con los diferentes perfiles de actores dados de alta en la herramienta.

- Usuarios generales

Los ciudadanos podrán registrarse, y a continuación, introducir o editar datos personales, escribir información en su página personal e interactuar con los diferentes perfiles de actores dados de alta en la herramienta. Éstos podrán además acceder a toda la información de la página web.

- Asociaciones y otras redes similares

Las asociaciones y redes que quieran utilizar la web, una vez registradas e identificadas en la herramienta, podrán realizar y acceder a las mismas acciones que los usuarios generales registrados.

- Medios de comunicación

Los medios de comunicación podrán acceder a la herramienta pudiendo acceder a toda la información a la que podría hacer todo usuario de la web sin necesidad de registrarse ni identificarse.

4.5.8. Política de coste del servicio

La consulta general de la base de datos de centros de creación europeos es gratuita para todos los usuarios, ya que no hace falta registrarse en la web para acceder a esa información.

Sin embargo, sí que es necesario que los centros de creación se inscriban en la página web, previo pago de una cuota anual. Estas cuotas serán variarán dependiendo del presupuesto anual de cada institución. Cuanto mayor sea el presupuesto del centro, mayor será el importe



de la cuota. Las cuotas que deberán pagar los centros se encuentran explicadas más detalladamente en el Capítulo 10 (Plan económico y financiero). En cuanto a los usuarios generales, su cuota de inscripción será de 50€ al año.

El hecho de inscribirse a la web y pagar esa cuota, les da derecho a acceder a la totalidad de ventajas y posibilidades que ofrece la herramienta, a las que no podrían acceder sin ser socios de la red.

También se prevé tener ciertos ingresos provenientes de los servicios de consultoría y asesoría que ofrecerá la red, así como de publicidad y minería de datos, y en ocasiones, patrocinadores.

El hecho de contar con ciertos servicios de pago se debe a que, pese a que el objetivo de la red es aportar bienestar social sin ningún ánimo de lucro, ésta necesita tener una serie de ingresos que permitan hacer frente a los costes asociados a la organización, como los desarrolladores de la herramienta, el alojamiento web, o el personal relacionado con el mantenimiento del servicio. Se ofrecerá también la posibilidad de realizar una donación a Europe Creates. El dinero recaudado se usará únicamente para hacer frente a los costes de la asociación y para mejorar la herramienta o las condiciones del servicio.

Los datos y previsiones económicos se pueden ver con más detalle en el Capítulo 10, Plan Económico y Financiero.

4.6. Análisis de otras redes similares

En la actualidad existe una importante cantidad y variedad de redes culturales. Observar las características y modo de funcionamiento de algunas de estas redes nos puede ayudar a utilizar sus modelos de éxito en el proyecto Europe Creates. En esta sección se analizarán algunas de ellas, prestando especial atención a su estructura organizativa y sus formas de financiación.

Trans Europe Halles

<http://www.teh.net/>

Trans Europe Halles es posiblemente la red cultural europea que más se aproxima al proyecto Europe Creates, aunque en su caso se centra en constituirse como la red de referencia de centros culturales independientes de Europa.



Trans Europe Halles fue fundada en 1983, y actualmente cuenta con 43 miembros de 24 países. TEH se erige como plataforma para el intercambio, el apoyo y la cooperación entre sus miembros. La red reúne una gran diversidad de centros culturales independientes y multidisciplinarios. Todas las organizaciones en la red tienen sus propias características; no obstante, comparten el mismo espíritu centrado en la ayuda a nuevos talentos, a la innovación, a jóvenes artistas y al intercambio cultural. Muchos de los centros de red han sido pioneros en aportar oportunidades a los jóvenes en la utilización y el desarrollo de sus habilidades artísticas y en desafiar la política cultural común. Los proyectos emprendidos en la red son llevados dentro de un contexto local pero proporcionan una perspectiva internacional.

Trans Europe Halles colabora con varias organizaciones culturales y redes en Europa y en el resto del mundo, y es miembro fundador de Culture Action Europe - The political platform for Arts and Culture²³. Trans Europe Halles es también miembro de la Platform for Intercultural Europe²⁴ y On the Move²⁵, una red sobre información en movilidad cultural, y miembro de The International Coalition for Arts, Human Rights & Social Justice²⁶.

Estructura organizativa: Trans Europe Halles es una asociación sin ánimo de lucro registrada en Suecia. Se gestiona de manera descentralizada. Cada centro miembro participa en la toma de decisiones de la red, durante las reuniones de ésta. Cada centro elige un Delegado TEH que tiene derecho a votar por parte del centro al que representa, y cada centro miembro tiene derecho a un voto, independientemente del tamaño del centro y de su estado económico. Los miembros del Comité Ejecutivo son elegidos bianualmente, durante los Encuentros TEH que suelen tener lugar en primavera.

Financiación: Trans Europe Halles es financiada por las cuotas de los miembros y por el apoyo de diferentes cuerpos fundadores. TEH también recibe apoyo en materia de financiación de las siguientes entidades: la Comisión Europea (the European Commission), el Consejo Nórdico de Ministros (the Nordic Council of Ministers), el Consejo Sueco de las Artes (the Swedish Arts Council), y la Ciudad de Lund.

²³ <http://www.cultureactioneurope.org/>

²⁴ <http://www.intercultural-europe.org/site/>

²⁵ <http://on-the-move.org/>

²⁶ <http://artsrightsjustice.net/page/coalition-partners>



Las cuotas de los centros socios se calculan teniendo en cuenta el presupuesto anual de cada organización, por importes desde 300 € hasta 1.200 € anuales.

European Network of Cultural Centres (ENCC)

<http://www.encc.eu>

Descripción: La red European Network of Cultural Centres (ENCC) se constituyó oficialmente en 1999 aunque la dinámica de cooperación informal entre los centros culturales europeos se inició alrededor de 1994. La necesidad de vehicular y generar intercambio cultural entre los países europeos fue el punto de partida que impulsó a una de las redes independientes de Bélgica con fondos estructurales de la Comisión Europea a fundar la red ENCC.

La ENCC establece diálogo con los más de 2000 centros culturales asociados, a través de las redes nacionales que los representan. Así pues, en términos generales, sus miembros son aquellas asociaciones y confederaciones que representan a los centros culturales de sus respectivos países.

Estructura organizativa: La European Network of Cultural Centres está constituida como asociación cultural de gestión privada. El principal órgano de gobierno es la Asamblea General que se reúne una vez al año y donde pueden participar todas las redes nacionales y los centros culturales. Entre asambleas el organismo que desarrolla la coordinación de la red es el Comité, surgido de la Asamblea compuesto por 7 personas que se reúnen entre dos o tres veces al año.

Financiación: La cantidad de presupuesto del que dispone la ENCC depende mucho en función de las subvenciones otorgadas. En términos generales, el porcentaje acostumbra a ser el siguiente: 30% de las cuotas de los socios que forman parte, un 30% de las subvenciones otorgadas para la realización de los proyectos presentados. Y, finalmente, un 40% de los Fondos estructurales de la Comisión Europea.

Como un buen ejemplo de red cultural a **nivel mundial**, encontramos Res Artis:

Res Artis

<http://www.resartis.org/es/>

Descripción: Res Artis es la mayor red mundial de residencias artísticas y centros-residencias de arte, ya que representa los intereses de más de 200 centros y organizaciones de 40 países



de todo el mundo. La red empezó en 1993 como una organización de voluntariado para representar y ayudar en las necesidades de los centros residenciales de arte y programas internacionales. En la última década ha crecido para proporcionar un foro crítico sobre los programas de residencia, convocando reuniones y conferencias internacionales donde el intercambio de ideas y modelos creadores prueba las suposiciones culturales y aumenta la cosmovisión de sus participantes.

Desde 1993, gracias a los esfuerzos de la Mesa Directiva y de innumerables socios y amigos, Res Artis ha crecido hasta convertirse en la mayor red de su género; promoviendo el rol de los programas de residencia artística como elemento vital del mundo artístico contemporáneo, estimulando el desarrollo creativo y la movilidad artística e impulsando el entendimiento intercultural.

Estructura organizativa: Res Artis es una Organización internacional no gubernamental (ONG) y sin ánimo de lucro (OSAL), registrada en los Países Bajos como una fundación. Está administrada por los esfuerzos voluntarios de su equipo, organizados por el comité ejecutivo que se divide en varios grupos de trabajo y equipos de proyectos. Existen tres miembros de personal –el coordinador del proyecto y el administrador están en la oficina de Ámsterdam, mientras que la editora del sitio web se encuentra en Estambul. Res Artis se rige por una junta directiva, formada por presidente, vice-presidente, secretario, tesorero y varios miembros generales. Los miembros de la Junta son elegidos por los miembros asistentes a la reunión general que tiene lugar cada dos años. El puesto dura dos años y puede ser renovado hasta tres veces consecutivas para un total de seis años. Las reuniones de la Junta se transmiten online mediante un sistema de conferencias cada mes.

Financiación: Res Artis es apoyado con tiempo, esfuerzo, visión y contribuciones económicas de una amplia variedad de fundaciones, redes, residencias, individuos y organizaciones. Estas contribuciones son esenciales en el esfuerzo por apoyar a sus miembros. Sin colaboradores y donantes sería imposible para Res Artis el mantener su visión de ser una red mundial de residencias artísticas innovadora y responsable.

Entre algunos de sus patrocinadores y donantes podemos mencionar los siguientes: European Commission Cultural Program, Unesco-Aschberg programme, Dutch ministry of Culture, Arts Council of Finland, Asia-Europe Foundation, etc.



Además, los miembros de la red pagan una cuota anual para ayudar a mantener los servicios y los proyectos de la red. En cambio se benefician del apoyo, de los servicios y de las oportunidades de “networking” que ofrece Res Artis. Existen cuatro modalidades de miembros de Res Artis: Miembros Generales, Miembros Asociados, Miembros Individuales y Miembros emergentes. Las cuotas varían desde los 75 € hasta los 450 € anuales.

No necesitamos ir tan lejos para ver ejemplos de redes culturales. También existen buenos ejemplos de redes culturales y sus ventajas y beneficios a **nivel local**. Un buen ejemplo de estas redes es también el programa de **Fábricas de Creación de Barcelona**:

<http://www.bcn.cat/fabriquesdecreacio/es/>

El programa de Fábricas de Creación se basa en la transformación de espacios en desuso en nuevos espacios generadores de cultura e innovación. De este modo se sitúa la creatividad, el conocimiento y la innovación en una posición central del discurso de la política de la ciudad. El proyecto responde a una reivindicación histórica por parte de artistas y colectivos para disponer de espacios bien condicionados para la creación y la investigación artísticas.

Las Fábricas de Creación nacen, pues, como espacios idóneos para la innovación y la producción culturales. El objetivo final pasa por situar la cultura como eje estratégico de Barcelona y de desarrollo de los aspectos económicos, sociales y urbanos de la ciudad, además de ayudar a potenciar la creatividad de sus habitantes. En este sentido, debe entenderse la creatividad en su máxima amplitud: aquella que comprende tanto el desarrollo de las aptitudes artísticas como el intercambio intelectual, el fomento del pensamiento crítico, la investigación y las propuestas de carácter eminentemente lúdico.

Además, las Fábricas de Creación también deben ofrecer las oportunidades para que los creadores más jóvenes puedan llevar a cabo los primeros pasos hacia el desarrollo de sus aptitudes y su posterior profesionalización.

Actualmente, este programa agrupa 8 fábricas de creación de la ciudad de Barcelona.

Estructura organizativa: Se trata de una red viva de equipamientos de titularidad municipal, y por lo tanto abierta a la integración de nuevos espacios, que actualmente se estructura de la siguiente forma:



- Espacios con una trayectoria consolidada por parte de colectivos artísticos de la ciudad. Su inclusión responde a la voluntad de apoyar iniciativas que desde hace años desarrollan una tarea de ayuda y promoción a los creadores.
- Nuevos equipamientos gestionados por agentes e instituciones representativos de diferentes ámbitos artísticos.
- Una fábrica de gestión 100 % municipal, que está llamada a ser el eje central de este proyecto.

Fábricas de Creación de Barcelona es un programa integrador, que genera efectos multiplicadores y busca complicidades; un nuevo modelo de gestión que rehúye la tendencia habitual de las administraciones a crear redes uniformes y de gestión estándar. En este caso, se apuesta por una colaboración directa con los diferentes colectivos que gestionan los equipamientos y que son los que realmente estructuran, dan forma y hacen crecer el proyecto.

Financiación: Este proyecto ha sido promovido por el Institut de Cultura del Ayuntamiento de Barcelona. Para llevar a cabo esta colaboración, el Institut de Cultura del Ayuntamiento de Barcelona ha establecido en cada caso convenios específicos para la gestión de estos equipamientos y que responden a las particularidades de los centros, las disciplinas que en ellos se desarrollan y los colectivos que en ellos trabajan.

Como ejemplo de red de centros de producción de arte a **nivel regional**, podemos también mencionar **XarxaProd (<http://www.xarxaprod.cat/>)**, una red de los centros de producción de artes visuales, públicos y privados que existen en Cataluña, constituida en 2008. Sus objetivos son compartir los recursos y hacer visible el tejido productivo al servicio de los artistas así como actuar como interlocutor ante las diferentes instituciones. En estos momentos reúne 28 centros/socios. Coincidiendo con la aparición de nuevas estrategias de las administraciones públicas de impulsar la creación de centros de producción de artes visuales en todo el territorio catalán, los espacios de producción en activo, públicos y privados, vieron la necesidad de constituir un foro donde se hicieran visibles las iniciativas ya existentes, con el fin de evitar la duplicación de infraestructuras y la concentración de los recursos económicos, ya escasos, en beneficio de grandes equipamientos y en perjuicio de los espacios y de las iniciativas de los agentes independientes.



Estructura organizativa: XarxaProd es una asociación. La metodología de trabajo es la ya experimentada organización de grupos de trabajo en los que los miembros participan libremente. Estos grupos de trabajo se definen en torno a objetivos y proyectos a alcanzar, que se deciden de forma conjunta a las reuniones generales de la red. Y quizás sea esta forma orgánica de organizar los grupos de trabajo lo que les confiere una especial relevancia.

Financiación: La red se financia esencialmente por el pago de las cuotas de los miembros. Desde 2009, las reuniones de la red han tomado la forma de jornadas para poder solicitar fondos públicos que ayuden a financiar el mantenimiento de una secretaría y de la web. El apoyo de las instituciones públicas hasta ahora se ha concretado en una concesión de subvención para la celebración de una jornada de trabajo en diciembre de 2009. Por lo demás, cada miembro mantiene una relación propia, de diversa intensidad y suerte, con las instituciones públicas. La desventaja proviene de financiar la red a partir de sus actividades y no a partir de la importancia de dar apoyo al mantenimiento de un foro de debate y de una red de relaciones reales entre los espacios de producción de artes visuales de Cataluña.

Entidades e iniciativas que apoyan la creatividad y el intercambio

También es importante destacar que hay varios proyectos, entidades o iniciativas que trabajan con objetivos cercanos a los del proyecto Europe Creates, lo que ayuda a ver el interés creciente de la sociedad en términos de creatividad, innovación e internacionalización. Estos son algunos ejemplos:

- **European Cultural Foundation** (<http://www.culturalfoundation.eu/>)

La European Cultural Foundation fomenta y promueve el intercambio cultural y la expresión creativa en Europa. A su modo de ver, la cultura inspira, fortalece e implica a la gente a crear sociedades democráticas.

- **Proyecto CreArt:** 13 ciudades entregadas a la creación artística (<http://www.creart-eu.org/>)

CreArt (Red de Ciudades por la Creación Artística) responde a la necesidad entre instituciones culturales europeas que comparten un reto común: maximizar las contribuciones económicas, sociales y culturales que las artes visuales pueden ofrecer, a través de facilitar a artistas, gestores, industria y público general el acceso a la creación, la presentación y el disfrute de



obras de arte, y también el acceso a la formación y educación, a través de seminarios, residencias de artistas, talleres y programas de investigación y análisis.

- **On the Move:** Cultural Mobility Information Network (<http://on-the-move.org/>)

On the Move (OTM) es una red de información sobre movilidad cultural con más de 30 miembros en más de 20 países en Europa y el extranjero. Su misión es fomentar y facilitar la movilidad y cooperación transfronteriza, contribuyendo a construir un espacio cultural europeo vibrante y compartido, fuertemente conectado por todo el mundo.

- **In Situ:** European Network for artistic creation in public space (<http://www.in-situ.info/en/>)

Desde 2003 la red europea IN SITU ha promovido la creación artística en el espacio público. Durante todos estos años, su actividad se ha centrado en tres proyectos, financiados, hasta 2009, por la Comisión Europea, en el marco del Programa Cultura 2000, y más tarde por el proyecto “Rendez-vous” de la DGEAC, promoviendo la movilidad transnacional de artistas.

- **Curator’s Network:** an online platform where emerging European cultural agents can connect and collaborate (<http://www.curators-network.eu>)

La Curators’ Network fue creada para cubrir una necesidad detectada por cinco agentes culturales europeos, con el objetivo de ayudar a los profesionales del arte a compartir sus conocimientos por Europa, así como fomentando la colaboración internacional entre organizaciones europeas y *curadores*, y promoviendo sus artistas en los círculos europeos.

- **European Expert Network on Cultura (EENC):** (<http://www.eenc.info/>)

La European Expert Network on Culture (EENC) es un grupo de expertos constituido en 2010 para aconsejar y orientar al “*Directorate-General for Education and Culture of the European Commission*”²⁷ en los campos relacionados con la política cultural. La EENC se constituyó tras la iniciativa de la “*European Commission Directorate General for Education and Culture*”. El proyecto incluye un grupo de expertos de alto nivel en el campo de la política cultural, que proporciona informes y estudios sobre varios temas, de acuerdo con las peticiones de la

²⁷ http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/index_en.htm



Comisión Europea. La coordinación de la red le fue asignada a un consorcio liderado por *Interarts y Culture Action Europe*.

- **LabforCulture:** plataforma de *networking* para informarse sobre las artes y la cultura en Europa (<http://www.labforculture.org>)

LabforCulture trabaja con y para artistas, organizaciones y redes culturales y artísticas, profesionales de la cultura y personas de 50 países europeos, al mismo tiempo que ofrecen una plataforma para la cooperación cultural entre Europa y el resto del mundo. Su objetivo es tanto garantizar que todos los que trabajan en el ámbito de la colaboración cultural tengan acceso a una información continuamente actualizada como animar al sector cultural a ser más experimental con las tecnologías en línea.



5.- EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En este capítulo analizaremos el entorno general, así como el contexto interno del proyecto Europe Creates.

5.1. Análisis externo

En este apartado se exponen las oportunidades y amenazas detectadas en el entorno general.

5.1.1. Amenazas y oportunidades

DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
CLIENTES, USUARIOS Y CIUDADANÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Algo novedoso, inexistente hasta el momento - Ayudará a fortalecer la unión de entidades creativas entre diferentes países - Interés por parte de los centros de creación de concienciar a la sociedad sobre la importancia de la creatividad, así como por dar a conocer sus servicios y llegar a un público más amplio - Interés por parte de centros de creación, artistas y profesionales culturales por la colaboración nacional e internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - No todos los usuarios se sienten interesados por los centros de creación, e incluso son todavía desconocidos para gran parte de la ciudadanía
PROVEEDORES Y COLABORADORES	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudará a afianzar relaciones internacionales y de colaboración entre los diferentes centros 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad de conseguir colaboradores para el ámbito financiero
COMPETIDORES Y PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	<ul style="list-style-type: none"> - Al ser un servicio nuevo, no hay competidores directos que ofrezcan exactamente el mismo servicio - Listado de centros más completo que otros existentes hasta la fecha 	<ul style="list-style-type: none"> - Varios centros tienen ya sus propios contactos afianzados
CAMBIOS TÉCNICOS, SOCIOECONÓMICOS O GUBERNAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización rápida frente a los cambios que se produzcan en el entorno de la plataforma - Apoyo de la Unión Europea al ámbito de la creatividad y de la movilidad artística 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la Unión Europea y en las relaciones exteriores



5.1.2. Diagnóstico del contexto externo

Una vez visto el diagnóstico externo de la organización, con sus oportunidades y amenazas, vale la pena analizar más profundamente algunos de los conceptos clave.

En cuanto a las **oportunidades**, se pueden destacar los siguientes puntos:

Recurso nuevo, inexistente hasta el momento: Actualmente no existe ninguna plataforma europea de centros de creación, lo que hace que el proyecto Europe Creates sea la única herramienta que ofrece al público una plataforma de conexión entre centros de creación europeos. Esto puede hacer que los usuarios lo vean como algo novedoso, útil y atractivo.

Fuerte nexo de unión y colaboración entre centros de producción artística de la Unión Europea: Ayudará a fortalecer la unión de entidades creativas entre diferentes países, así como a afianzar relaciones internacionales y de colaboración entre los diferentes centros y diferentes países. Además, ayudará a la construcción de relaciones satisfactorias con asociaciones, empresas e instituciones activas en el campo cultural y creativo, a nivel local, nacional e internacional, lo que supondrá un servicio de alto valor añadido para sus usuarios.

Papel estratégico de la creatividad en las nuevas políticas culturales de la Unión Europea: En los últimos años la UE ha tomado conciencia de la importancia que toma la creatividad y la creación y movilidad artística dentro de la sociedad, los beneficios que aportan a la ciudadanía, y la importancia de la cooperación y movilidad artística para las relaciones exteriores, así como para el crecimiento personal y profesional de artistas, agentes culturales y ciudadanía. Sin duda, este apoyo por parte de la UE y sus políticas, es de vital importancia para el surgir y la supervivencia de proyectos culturales enfocados a la creatividad artística y a la movilidad.

Interés por parte de los Centros de Creación por dar a conocer sus servicios: Muchos de los centros de creación europeos son conscientes del desinterés o desconocimiento hacia la creatividad artística por parte de los ciudadanos, y muchos de ellos están realizando acciones para superar la barrera entre ellos y la ciudadanía. Además de ser una herramienta útil para interconectar los diferentes centros de creación, Europe Creates también puede utilizarse para ayudar a que los ciudadanos accedan a la información sobre los centros de creación y las actividades que llevan a cabo de una manera más fácil.

Interés creciente por parte de la comunidad creativa por la internacionalización y la cooperación cultural internacional: Hoy en día hay un creciente interés por parte de los centros de creación,



artistas y profesionales del mundo de la cultura por la internacionalización y por la colaboración en red tanto nacionalmente como internacionalmente. En este sentido, Europe Creates podría ayudarles a abrirse al mundo exterior, en el caso de los centros poniéndoles en contacto con otros centros u dando visibilidad a sus servicios internacionalmente, y en el caso de artistas y agentes culturales ayudándoles a la movilidad artística y a encontrar recursos que les puedan interesar en centros u organizaciones de otros países.

En cuanto a las **amenazas**, cabe destacar los siguientes puntos:

Desinterés por parte de la ciudadanía por los centros de creación: Aún hoy en día parte de la ciudadanía no ha tomado conciencia de la importancia de la creatividad y de los centros de creación artística en sus territorios. Por lo tanto, este sector de la población no sentirá interés por la red, ni será consciente de las oportunidades que esta red podría ofrecer.

Cambios en la política de apoyo a la creatividad por parte del programa de Cultura de la Unión Europea: Un cambio sobre la percepción de la Unión Europea para promocionar e impulsar proyectos de colaboración internacional entre los centros de creación del espacio europeo podría constituir un problema para el desarrollo del proyecto. La falta de apoyo por parte de la Unión Europea debilitaría el desarrollo de nuestro proyecto, tanto económicamente como ideológicamente.

5.2. Análisis interno

En este apartado se exponen el mercado objetivo al que nuestro proyecto quiere acceder, así como las fortalezas y debilidades del proyecto.

5.2.1. Fortalezas y debilidades

DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZATIVA	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo pequeño la organización interna es más flexible y poco jerarquizada - Oficina central en un espacio <i>co-working</i>, que fomenta la creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> - Menos recursos para hacer frente a las necesidades de los usuarios - Al ser a través de internet, se pierde el contacto de persona a persona
IMAGEN:MARKETING Y COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo de otras plataformas europeas - Marketing a través de los 	<ul style="list-style-type: none"> - Al abarcar un territorio tan amplio, es más difícil llegar a todos los actores implicados



	<p>contactos de los propios centros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing y comunicación a través de internet, más rápido y económico 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación de tú a tú
RECURSOS MATERIALES Y CAPACIDAD FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> - Al ser una red <i>online</i>, no necesita tantos recursos materiales ni tantos recursos financieros, bajos costes operacionales. - Al ser un proyecto de carácter europeo, puede conseguir financiación de fondos europeos, y conseguir apoyo internacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita muchos recursos tecnológicos - Al inicio de la actividad no genera muchos ingresos en sí misma, por lo que necesita recursos externos y buscar financiación - Dificultad en conseguir financiación por parte de los centros (pocos recursos económicos por parte de algunos centros)
CAPACIDAD OPERATIVA Y CALIDAD DEL PRODUCTO	<ul style="list-style-type: none"> - Producto nuevo, inexistente hasta el momento. Ofrece un servicio que no se puede encontrar en ninguna otra plataforma o directorio - Página web intuitiva y fácil de usar - Variedad de distintos servicios, que se ajustan a las necesidades de los diferentes centros. Cada centro puede “personificar” los recursos o servicios que le interesen. - Facilita el asociacionismo y colaboración entre los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Al ser un producto nuevo, requiere una gran investigación y una actualización constante - Al ser un servicio nuevo, todavía no está probada su efectividad, y hará falta una importante acción inicial para dar a conocer el servicio e ir expandiendo la red. - Requiere de la implicación e interés por parte de los usuarios potenciales.

5.2.2. Diagnóstico del contexto interno

Una vez visto el diagnóstico interno de la organización, con sus fortalezas y debilidades, vale la pena analizar más profundamente algunos de los conceptos clave.

En cuanto a las **fortalezas**, cabe desarrollar los siguientes puntos:

Herramienta online, en constante actualización y rápida: Europe Creates operaría sobre todo a través de su página web, lo que la dotaría de la inmediatez y rapidez que caracteriza a internet, y haría que los usuarios tuvieran siempre disponible la información, así como que pudieran acceder rápidamente a ella. El hecho de que sea una herramienta web permitirá también que ésta esté continuamente actualizada, y que se pueda responder en un breve margen de tiempo a toda consulta que realicen los usuarios. Además, hoy en día la mayor parte de la sociedad



européa utiliza internet asiduamente, y está constatado el éxito y la popularidad de las redes sociales.

Herramienta de bajo coste: Al trabajar fundamentalmente con una herramienta online, la plataforma no sería muy costosa, por lo que sería rentable teniendo en cuenta los innumerables servicios que podría ofrecer.

Fuerte carácter internacional y de cooperación transfronteriza: El proyecto está claramente enfocado a mejorar y compartir experiencias entre los usuarios del territorio europeo. Este carácter internacional es de gran importancia hoy en día, ya que la sociedad ha ido tomando cada vez más constancia de la importancia de abrirse al exterior y de compartir experiencias, que pueden enriquecer a ambas partes, además de ayudar al crecimiento tanto personal como profesional.

Colaboración en red: La red permitiría que los propios usuarios pudieran interactuar entre ellos, sin necesidad de intermediarios, y el servicio pondría a su disposición una gran cantidad de información. La red facilitaría la colaboración y el asociacionismo entre los diferentes usuarios.

“Personificación” de los servicios: La red ofrecería diferentes tipos de servicios y recursos, para que cada centro o cada usuario pueda elegir y personalizar su perfil, sus intereses o sus necesidades. Esto hará que cada usuario reciba solamente la información que le interese.

En cuanto a las **debilidades**, se pueden desarrollar los siguientes puntos:

Herramienta no autofinanciada al inicio de la actividad: En su primer año de actividad, el servicio no se puede auto-financiar, no es rentable por sí mismo, por lo que depende de ayudas financieras externas, ya sean ayudas públicas o cobrando cuotas de socio a los centros que quieran figurar en nuestra plataforma. A causa de esta dificultad de la red para autofinanciarse, sobre todo durante los primeros meses de actividad, la sostenibilidad económico-financiera del proyecto podría representar un problema.

Servicio nuevo, no testeado aún: Pese a la ventaja que supone ofrecer un servicio nuevo, esto también puede ser visto como un inconveniente, ya que no está probada la efectividad del servicio. Además, al ser un servicio ofrecido mayoritariamente a través de una web, podría generar cierta desconfianza por parte de los usuarios, y requeriría de una fuerte inversión inicial en dar a conocer los servicios a los usuarios potenciales.



Dificultad para implicar a los usuarios potenciales en el proyecto: Este factor comportaría una escasa participación por parte de estos últimos y la consiguiente ausencia de las bases para desarrollar el proyecto.



6. PLAN DE OPERACIONES

En este capítulo se detallan el núcleo de operaciones que requiere nuestro servicio, los recursos que serán necesarios para llevar a cabo la actividad de la organización, el coste del servicio, la tecnología aplicada, y una calendarización de la planificación tecnológica.

6.1. Proceso de operaciones

La herramienta web es de vital importancia en Europe Creates, ya que muchos de los elementos del proyecto giran alrededor de ella.

La herramienta web se implementará antes de empezar la actividad de la organización, y una vez acabada se pondrá en funcionamiento la actividad de Europe Creates. A partir de ese momento, se necesitarán realizar tareas de mantenimiento y de actualización de contenido de la información almacenada en las bases de datos regularmente, además de solucionar problemas que se hayan detectado en la herramienta, e incluir mejoras solicitadas por los usuarios.

6.2. Infraestructuras, equipamiento y mano de obra

La infraestructura necesaria consiste en una pequeña oficina con mobiliario y servicios básicos con capacidad para aproximadamente cinco personas. El objetivo es iniciar la actividad en un vivero de empresas o en un espacio de *co-working* que acepte nuestro proyecto, lo que permitirá establecernos durante un tiempo con unos costes bajos.

Dadas las características del proyecto Europe Creates, y tal y como se ha explicado con más detalle en el Capítulo 4 (Descripción del Proyecto), se ha pensado en la Fábrica de Creación La Escocesa (Barcelona) como un primer emplazamiento para el proyecto. Esta decisión se debe a que al tratarse La Escocesa de un centro de creación, es un escenario excelente para aprovechar sus conocimientos y experiencia en el ámbito de los centros de creación. Además, esto nos permitirá trabajar de primera mano con artistas, gestores culturales y demás agentes implicados en centros de creación. Esta decisión responde también al interés por parte de La Escocesa en hacer uso de los servicios de una red como Europe Creates. Establecer nuestra base de trabajo o nuestro centro de operaciones en este centro de creación también nos permitirá hacer uso de las redes y relaciones exteriores que La Escocesa mantiene con otros centros de creación, tanto nacionales como internacionales. No está de más destacar además



que la ubicación de la oficina central del proyecto en una ciudad de reconocido carácter internacional y creativo como Barcelona es también una ventaja competitiva para éste. Es, por lo tanto, un entorno idóneo para la actividad del proyecto Europe Creates.

El espacio para *co-working* disponible en La Escocesa se trata de un espacio de unos 35 m2 de la planta intermedia de la oficina, situada justamente junto a la oficina de gestión de La Escocesa. En esta planta se encuentra también una pequeña sala de reuniones, de libre uso para los artistas y colectivos residentes en La Escocesa. Actualmente, el alquiler de espacio para colectivos es de 150€ al mes, e incluye el gasto de luz, agua, teléfono e internet.

En cuanto al equipamiento necesario para ofrecer el servicio, se necesitará un ordenador para desarrollar la herramienta, software ofimático básico, software para programación, un gestor de contenidos (permitirá obtener eficientemente el esqueleto de la página web), y un motor y gestor de la base de datos. También se necesitará material de oficina y cuatro ordenadores más para el trabajo diario y las presentaciones de la herramienta a usuarios. Es importante destacar que todo el software usado será libre, y por tanto, no se pagará licencia alguna por su uso. Finalmente se contratará un alojamiento web (*hosting*) externo que nos permitirá no tener que prestar atención a las caídas y mantenimiento de servidores, y disponer de asistencia técnica las veinticuatro horas del día todos los días del año. Además, el coste mensual es considerablemente inferior a la adquisición de un servidor web y su mantenimiento.

Los roles necesarios para llevar a cabo la actividad de la organización son dos gestores culturales, un experto en TIC, un programador web, un *community manager* y responsable de comunicación, asesores o gestores en materias de administración y personal (externos), y colaboradores o expertos externos en temas concretos para momentos puntuales (traducción, gestión...). A continuación se expone brevemente la descripción del puesto de trabajo y la formación requerida (en el capítulo 7 – Modelo de gestión y RRHH se puede ver esta información más detalladamente):

- Gestor cultural (x2): Los dos gestores culturales funcionarán como coordinador y adjunto de coordinación. Se encargarán del contacto con los centros de creación, artistas y usuarios, así como con otras redes culturales, de actualizar la base de datos de centros, organizar actividades y eventos, y en definitiva de todas aquellas tareas de mantenimiento y crecimiento de la red. La formación necesaria ha de ser una diplomatura o licenciatura en carreras del ámbito de Humanidades, así como un máster en Gestión Cultural.



- Experto en TIC: se encargará de realizar el diseño de la página web y de la base de datos, escoger la tecnología más adecuada, supervisar la labor del programador web, y de desarrollar y mantener la herramienta. La formación necesaria ha de ser una ingeniería superior en informática o telecomunicaciones, así como un máster o doctorado en inteligencia artificial.
- Programador web: su labor consistirá en desarrollar y poner en marcha la aplicación web, así como administrarla y actualizarla en continua coordinación y cooperación con el experto en TIC, gestionando y resolviendo las incidencias que puedan surgir. La formación necesaria ha de ser una ingeniería o un ciclo formativo de grado superior que estén relacionados con la informática.
- *Community manager* y responsable de comunicación: como responsable de comunicación también realizará acciones de *community management* (gestión de clientes en el ámbito digital). Así, se encargará de gestionar la estrategia de marketing previamente diseñada y será una de las caras visibles del proyecto. Su formación será la de licenciado en periodismo o comunicación, preferiblemente con experiencia como *community manager*.
- Gestores asesores de administración y personal (externos): realizarán las tareas típicas de un departamento administrativo, destacando además su enfoque en la búsqueda de perfiles profesionales para contratar y diseñando junto con los gestores culturales la selección y fidelización de personas.
- Colaboradores o expertos en temas concretos (externos): en momentos puntuales ciertas tareas, ya sean tanto tecnológicas como editoriales o administrativas, podrán contratarse mediante modalidades de *outsourcing*, colaboraciones u otras.

6.3. Plan tecnológico

Para diseñar una página web efectiva, es necesario planificarla cuidadosamente teniendo en cuenta que el contenido ha de mostrarse de forma eficiente, que sea fácil de usar y mantener, que tenga una arquitectura robusta y que use la tecnología de forma adecuada. Además, no hay que olvidar que diseño, funcionalidad y contenido son inseparables. A continuación se exponen los pasos a seguir para el desarrollo de la página web y la tecnología usada para el proyecto Europe Creates.



6.3.1. Metodología de desarrollo de la página web

Para desarrollar adecuadamente una página web, es necesario seguir una serie de pasos que aseguren la calidad del servicio ofrecido. Esto consiste en dividir el desarrollo de la página en tres grandes bloques, que se han de realizar en el siguiente orden: (1) planificación, (2) producción y (3) mantenimiento y explotación. La planificación consiste en elegir el tipo de web, definir la temática, plantear los objetivos, la escalabilidad, la definición del diseño visual y las aplicaciones que contendrá el sitio web (acceso al contenido, mensajes, blog, foro...). La producción consiste en crear diseño e implementar las diferentes aplicaciones, así como implementar un posicionamiento óptimo para obtener una buena posición en los buscadores web y realizar un conjunto de pruebas completas (pruebas de interfaces y contenidos, pruebas de funcionalidades y operación, pruebas de carga, pruebas de seguridad, y pruebas de respaldo y recuperación) para comprobar la usabilidad y el correcto funcionamiento del sitio web. El mantenimiento y explotación consiste en realizar ampliaciones y actualizaciones a la herramienta, hacer un seguimiento del posicionamiento web para mantenerse en los primeros puestos de los buscadores, y realizar programas de mantenimiento.

6.3.2. Tecnología usada en la página web

Después de consultar con un experto en TIC, se ha decidido que la tecnología usada para desarrollar la herramienta web será PHP, HTML y JavaScript como lenguajes de programación web, y el motor y gestor de bases de datos MySQL. HTML es lenguaje predominante para la elaboración de páginas web, JavaScript se usa para mejorar la interfaz de usuario en páginas web dinámicas, y PHP es un lenguaje diseñado para la creación de páginas web dinámicas. Este último se ha escogido especialmente por las siguientes características:

- Tiene una comunidad muy grande de desarrolladores y existe gran cantidad de documentación, tutoriales, foros y ejemplos de código.
- Su rendimiento es muy bueno y verdaderamente eficiente, utilizando un servidor modesto puedes atender millones de peticiones al día.
- Su uso no tiene ningún coste económico y el alojamiento web es mucho más económico que con otros lenguajes de programación.
- Es un lenguaje *open source*, es decir, se tiene acceso al código fuente. Esto permite realizar modificaciones para obtener un funcionamiento acorde a las necesidades.



Además, el hecho de tener acceso al código, permite que miles de desarrolladores detecten errores y corrijan y mejoren PHP, logrando tener una aplicación muy segura y constantemente mejorada.

- Está diseñado para trabajar sobre la web, por ello trae un conjunto muy amplio de funciones para ser utilizadas en diferentes tareas relacionadas con la web (conectarse con bases de datos, conectarse a *web services*, enviar email, generar archivos PDF, generar imágenes, etc.). Basadas en estas librerías existen clases implementadas para facilitar el trabajo de los desarrolladores.
- Está disponible para la mayoría de sistemas operativos existentes, es decir, la aplicación desarrollada puede funcionar en cualquier sistema operativo sin necesidad de modificar el código. Además, soporta gran variedad de motores de bases de datos.

La elección de MySQL como motor y gestor de base de datos se ha realizado teniendo en cuenta los siguientes motivos.

- Es escalable y flexible, es decir, permite trabajar con bases de datos de gran tamaño ocupando poco espacio, y puede funcionar en diferentes plataformas sin necesidad de modificaciones.
- Tiene un alto rendimiento, por lo que puede cumplir con las expectativas de rendimiento de cualquier sistema, ya sea un sistema de procesamiento transaccional de alta velocidad, o un sitio web de gran volumen de consultas diarias.
- Tiene un robusto soporte transaccional, es decir, asegura la integridad completa de los datos cuando los modifican o acceden varios usuarios a la vez.
- Ofrece características de seguridad que aseguran una protección absoluta de los datos. En cuanto a autenticación, ofrece potentes mecanismos para asegurar que sólo los usuarios autorizados tienen acceso al servidor. También ofrece utilidades de copia de seguridad (*backup*) y recuperación que permiten copias completas, tanto lógicas como físicas.
- Existen librerías para dar soporte a MySQL en aplicaciones empotradas. También se ofrecen drivers (ODBC, JDCBC,...) que permiten que distintos tipos de aplicaciones



(realizadas en diferentes lenguajes de programación, como PHP, Perl, Java o .NET) puedan usar MySQL como gestor de bases de datos.

Además, para poder realizar de una manera más eficiente la estructura de la página y la gestión de la información, se usará un gestor de contenidos. La decisión de qué gestor de contenidos se va a usar se realizará acorde con el experto en TIC y el programador web, para elegir el más adecuado a las características de la herramienta y a la experiencia del programador. Es adecuado usar un gestor de contenidos ya que:

- Son estructuras muy robustas, es decir, no presentan problemas ni errores en sus funciones.
- Disponen de varias extensiones que se adaptan a las necesidades de cada herramienta fácilmente.
- Realizan actualizaciones frecuentes para obtener versiones estables pese a que haya cambios en las versiones de los exploradores web o en la tecnología usada.
- No presentan ningún coste económico y son de código abierto, y pueden ser adaptados por el programador a las necesidades de la herramienta.
- Son amigables con los buscadores web, es decir, está perfectamente estructurado para que los buscadores indexen rápidamente y coloquen en contenido en buenas posiciones.

Así mismo, se contratará un alojamiento web que permita incluir páginas con PHP, HTML y JavaScript, y que use el motor y gestor de bases de datos MySQL. Además, ha de asegurar mantenimiento veinticuatro horas al día todos los días del año, así como disponer de georedundancia, de manera que en caso de caída de algún servidor, el servicio no se pare en ningún momento porque está replicado en otros servidores. Inicialmente, se contratará un servicio básico, que permita un almacenamiento de información y un tráfico web razonables con la dimensión de la página web. A medida que se vaya ampliando la cantidad de información y el número de usuarios que acceden a los datos, se estudiará ampliar la contratación de un servicio de alojamiento web con mejores prestaciones de almacenamiento y tráfico web. También es importante destacar que no se habrá de pagar por el uso de la licencia MySQL, ya que el alojamiento web es el que se encarga de tener dicha licencia para ofrecer el servicio completo de alojamiento.



6.3.3. Planificación

En el Capítulo 4 (Descripción del proyecto) se ha expuesto con detalle el diseño de la herramienta, y en este capítulo se ha expuesto la metodología a seguir y una explicación comprensible, sin entrar en detalles técnicos, de la tecnología de la página web. Tal y como hemos comentado en el apartado referente a metodología, nos encontramos en la fase de producción y desarrollo de la página web. Teniendo en cuenta estos parámetros, la planificación de la fase de producción de la herramienta sería de 102 días laborables, tal y como puede observarse en la tabla 6.1 (fechas aproximadas y variables dependiendo de la fecha real de implantación del proyecto). En dicha fase participarían directamente el programador web y el experto en TIC, y de manera indirecta, y como asesores, los gestores culturales de Europe Creates.

Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Recursos
Estructuración	30 días	02/01/2014	13/02/2014	Programador web
* Adaptar plantilla de diseño	10 días	02/01/2014	16/01/2014	Programador web
* Realizar estructura página	14 días	16/01/2014	05/02/2014	Programador web
* Adaptar estructura de base de datos	6 días	05/02/2014	13/02/2014	Programador web
Implementación	52 días	14/02/2014	30/04/2014	Programador web
* Página principal	14 días	14/02/2014	07/03/2014	Programador web
* Página de perfil	14 días	07/03/2014	27/03/2014	Programador web
* Página de contenido	14 días	27/03/2014	16/04/2014	Programador web
* Buscadores	10 días	16/04/2014	30/04/2014	Programador web
Estrategias de posicionamiento	5 días	30/04/2014	07/05/2014	Programador web y Experto en TIC
Realizar pruebas	15 días	07/05/2014	28/05/2014	Programador web y Experto en TIC
Total Planificación Tecnológica	102 días			

Tabla 6.1. Fase de producción de la herramienta

6.4. Determinación del coste del servicio

Los costes relacionados con la herramienta serán todos fijos, ya que la herramienta web será escalable, por tanto, el número de usuarios no afectará a los costes de la empresa. Además, los costes de agua, electricidad, internet, etc., forman parte del pago de alquiler de la oficina y se considerarán costes fijos. Los costes relacionados directamente con la herramienta web



serán los gastos de implementación, mantenimiento y mejora, así como el alojamiento web. Es difícil cuantificar los costes de mantenimiento y mejora, ya que serán bajo demanda durante los primeros meses del proyecto, debido a que no se tendrá un programador web en plantilla. Sin embargo, sí podemos cuantificar los costes de implementación de la herramienta, que serán de 800€ al mes durante tres meses (correspondientes a la contratación temporal de un programador web). Además, se estima que el coste de alojamiento web será entre 4.99€ al mes y 9.99€ al mes, dependiendo de la información que se tenga que almacenar en los servidores.

A los costes anteriores habrá que añadir los costes de alquiler de la oficina, de material de oficina, de comunicación, y una vez lanzado el proyecto, de contratación de colaboradores.

Los detalles de los costes del servicio en los primeros tres años del proyecto están detallados en el Capítulo 10 (Plan financiero).

7.- MODELO DE GESTIÓN Y RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se concretan todos los aspectos relativos a la estructura organizativa y a la planificación de recursos humanos de la organización.

7.1 Estructura organizacional

En esta sección se presentará un organigrama que sea suficientemente flexible para poder ser modificado en caso de crecimiento de la organización, y se indicará cuáles son las actividades que hay que realizar en la empresa y las personas mejor preparadas para llevarlas a cabo.

7.1.1. Organigrama de la empresa

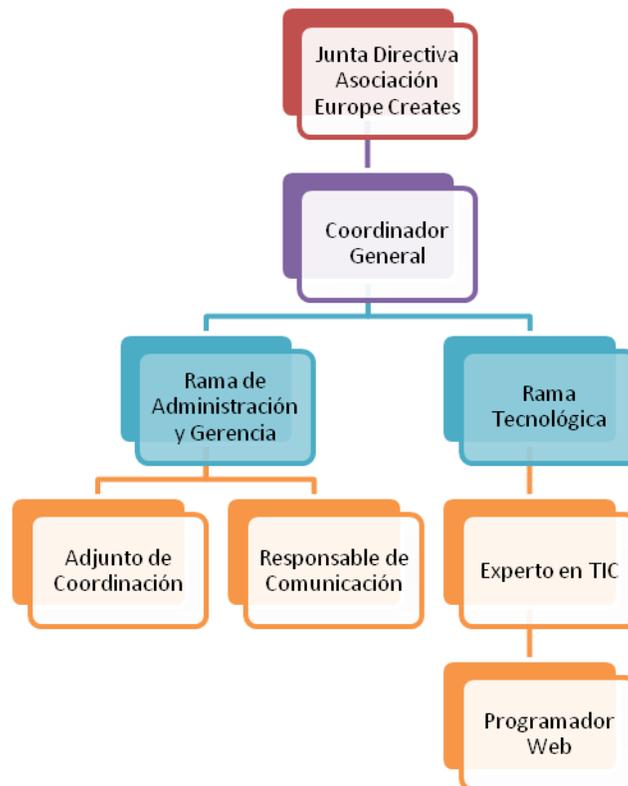


Figura 7.1. Estructura organizacional del proyecto y asignación de roles iniciales.



La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una empresa o entidad para para trabajar en cooperación de forma óptima y así lograr alcanzar las metas fijadas en la organización. En base a lo mencionado anteriormente, en la figura 7.1 se muestra el organigrama elaborado para tener una visión más clara de cómo se encontrará estructurada la organización. Podemos ver los siguientes roles definidos: dos gestores culturales que cumplirán con las funciones de coordinador y adjunto de coordinación, un experto en TIC, un programador web y un *community manager* y responsable de marketing y comunicación.

La organización contará con un servicio externo de asesoría y gestión económica y un servicio externo de gestión de RRHH. Asimismo, puntualmente Europe Creates podrá recurrir a colaboradores o expertos externos en temas concretos.

Tal y como explicaremos más detalladamente en el próximo capítulo (Capítulo 8 – Plan jurídico-fiscal), la forma jurídica de la organización será la de una Asociación. Como tal, estará presidida por una junta directiva, que contará con presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales.

Habrá cuatro personas en plantilla fija, siendo el resto trabajadores eventuales o colaboradores externos, tal y como se puede ver a continuación en la tabla 7.1:

Equipo humano de Europe Creates			
Plantilla fija	Plantilla eventual según necesidades del proyecto	Colaboradores externos fijos	Colaboradores externos eventuales según necesidades del proyecto
<ul style="list-style-type: none">- 1 Gestor cultural (Coordinador)- 1 Gestor cultural (Adjunto de coordinación)- 1 Experto en TIC- 1 Responsable de comunicación	<ul style="list-style-type: none">- 1 Programador web	<ul style="list-style-type: none">- Asesoría – Gestión económica- Gestoría RRHH	<ul style="list-style-type: none">- Colaboradores o expertos en temas concretos

Tabla 7.1. Equipo humano de Europe Creates



Dado el carácter internacional del proyecto, los miembros de la junta directiva pueden estar basados en diferentes localidades (preferiblemente en diferentes centros de creación adheridos a la red), aunque deberán cumplir con unas reuniones anuales o asambleas. Las personas contratadas en plantilla fija y varios de los trabajadores eventuales trabajarán en la Oficina de Coordinación que hemos mencionado anteriormente y de la cual detallaremos más información a continuación.

Los miembros de la junta son elegidos bianualmente por todos los centros socios pertenecientes a la red. Estos cargos pueden ser renovados como máximo por un total de seis años. Se realizará una reunión anual de la junta, de obligatoria asistencia para todos los miembros de ésta. El lugar de esta reunión de junta anual puede variar cada año, de forma rotatoria entre las diferentes ciudades y centros de creación. Durante el resto del año se podrán realizar reuniones virtuales, por sistema de conferencias online.

La Oficina de Coordinación

Con una zona de miembros amplia y multilingüe, con un flujo intenso de información e ideas, la Oficina de Coordinación de Europe Creates es un importante *hub*. La Oficina de Coordinación es responsable de la comunicación interna y externa, y publica la newsletter mensual de Europe Creates. La Oficina de Coordinación también apoya los Project-planning y las actividades *fundraising* para la red, y se convertirá en el punto central de operaciones de la red. La Oficina de Coordinación estará dirigida por el Gestor Cultural 1 (Coordinador) de la red. Tal y como hemos mencionado en el Capítulo 6 (Plan de operaciones), esta oficina estará situada en la Fábrica de Creación La Escocesa, en Barcelona.

La Oficina de Coordinación está formada por el equipo de trabajo estable de la red: los dos gestores culturales (coordinador y adjunto de coordinación), el experto en TIC y el responsable de comunicación. Esta oficina de coordinación funcionará también como punto de encuentro y trabajo con el resto de trabajadores eventuales.

7.1.2. Perfiles de puestos y competencias

En esta sección se exponen el perfil de los puestos de los que la entidad dispondrá inicialmente:



Perfil del puesto: Director/a (Gestor/a cultural)	
Funciones del puesto	Competencias generales
<ul style="list-style-type: none"> - Dirección general de la red - Responsable de los diferentes aspectos de la red (RRHH, Comunicación, Gestión, Contabilidad, etc.) - Contacto con los centros, etc. - Organización de actividades, encuentros, charlas... 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de trabajo en equipo - Capacidad de comunicación - Capacidad de trabajo bajo presión - Capacidad de resolución de problemas - Servir como vínculo entre los intereses de los usuarios y la gerencia, solucionando conflictos
Situación en la organización	Otras condiciones para ocuparlo
<ul style="list-style-type: none"> - Depende de la Junta Directiva, pero es el principal responsable de la Oficina de Coordinación y de Operaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de inglés C1 - Nivel de francés C1 - Valorable conocimientos de otros idiomas - Disponibilidad para viajar - Buena redacción y buena comunicación tanto oral como escrita
Conocimientos técnicos	
Competencias técnicas	Nivel
<ul style="list-style-type: none"> - Procesador de textos - Hojas de cálculo - Base de datos - Edición de presentaciones - Internet - Correo electrónico - Diseño y desarrollo web - Conocimientos de administración financiera 	<ul style="list-style-type: none"> - Avanzado - Avanzado - Usuario - Avanzado - Usuario - Usuario - Básico - Básico
Perfil del ocupante	
Formación	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> - Diplomado o licenciado en carreras de la rama de humanidades o ciencias sociales - Máster de Gestión Cultural 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en dirección de equipos - Experiencia en gestión de proyectos europeos - Experiencia en atención al cliente - Experiencia en el campo de la cultura - Experiencia en administración

Tabla 7.2. Perfil del puesto de Coordinador y perfil del ocupante



Perfil del puesto: Adjunto de Coordinación (Gestor cultural)	
Funciones del puesto	Competencias generales
<ul style="list-style-type: none"> - Contacto con los centros, etc. - Organización de actividades, encuentros, charlas... - Resolución de dudas y conflictos de los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de trabajo en equipo - Capacidad de comunicación - Capacidad de trabajo bajo presión - Capacidad de resolución de problemas - Servir como vínculo entre los intereses de los usuarios y la gerencia, solucionando conflictos
Situación en la organización	Otras condiciones para ocuparlo
<ul style="list-style-type: none"> - Depende de la Dirección General - Trabaja en conjunto con el director y el Experto en TIC - Ayudará en la gestión a los colaboradores o expertos en temas concretos - Trabaja en continua relación con los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de inglés C1 - Nivel de alemán C1 - Valorable conocimientos de otros idiomas - Disponibilidad para viajar - Buena redacción y buena comunicación tanto oral como escrita
Conocimientos técnicos	
Competencias técnicas	Nivel
<ul style="list-style-type: none"> - Procesador de textos - Hojas de cálculo - Base de datos - Edición de presentaciones - Internet - Correo electrónico - Diseño y desarrollo web 	<ul style="list-style-type: none"> - Avanzado - Avanzado - Usuario - Avanzado - Usuario - Usuario - Básico
Perfil del ocupante	
Formación	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> - Diplomado o licenciado en carreras de la rama de humanidades o ciencias sociales - Máster de Gestión Cultural 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en gestión de proyectos - Experiencia en atención al cliente - Experiencia en el campo de la cultura - Experiencia en administración

Tabla 7.3. Perfil del puesto de Adjunto de Coordinación y perfil del ocupante.

Perfil del puesto: Experto en TIC	
Funciones del puesto	Competencias generales
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar diseño de la página web y de la base de datos. - Escoger las tecnologías más adecuadas - Supervisar la implementación de la página web 	<ul style="list-style-type: none"> - Pro actividad y flexibilidad - Capacidad de análisis y solución de problemas - Capacidad de comunicación - Capacidad de trabajar en equipo



Situación en la organización	Otras condiciones para ocuparlo
<ul style="list-style-type: none"> - Depende de la Dirección General - Trabaja en conjunto con los dos gestores culturales - Tiene a su cargo al programador web 	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés nivel B1
Conocimientos técnicos	
Competencias técnicas	Nivel
<ul style="list-style-type: none"> - Técnicas gerenciales - Sistemas operativos - Sistemas de información - Inteligencia artificial - Redes - Telecomunicaciones - Análisis y diseño de sistemas, bases de datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuario - Avanzado - Avanzado - Avanzado - Avanzado - Medio - Avanzado
Perfil del ocupante	
Formación	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniería superior en informática o telecomunicaciones - Máster o doctorado en inteligencia artificial 	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en proyectos de ingeniería informática - Experiencia en creación de páginas web y bases de datos - Experiencia en gestión de proyectos

Tabla 7.4. Perfil del puesto Experto en TIC y perfil del ocupante

Perfil del puesto: Programador web	
Funciones del puesto	Competencias generales
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar y poner en marcha la aplicación web - Administrar la aplicación web - Actualizar la aplicación web - Resolver las incidencias que puedan surgir relacionadas con la aplicación web 	<ul style="list-style-type: none"> - Pro actividad y flexibilidad - Capacidad de análisis y solución de problemas - Capacidad de comunicación - Capacidad de trabajar en equipo
Situación en la organización	Otras condiciones para ocuparlo
<ul style="list-style-type: none"> - Depende del Experto en TIC 	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés nivel B1
Conocimientos técnicos	
Competencias técnicas	Nivel
<ul style="list-style-type: none"> - Programador en PHP - Programador en MySQL - Gestión y administración de base de datos - Administración de sistemas operativos - Administración de servidores 	<ul style="list-style-type: none"> - Avanzado - Avanzado - Avanzado - Usuario - Usuario



Perfil del ocupante	
Formación	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniería o ciclo formativo de grado superior relacionados con la informática 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño web

Tabla 7.5. Perfil del puesto de Programador web y perfil del ocupante.

Perfil del puesto: Community manager y responsable de comunicación	
Funciones del puesto	Competencias generales
<ul style="list-style-type: none"> - Generar contenidos para los medios sociales - Diseño de la estrategia de medios sociales - Obtener interacciones con los usuarios - Asesorar a la asociación en el uso de medios sociales - Publicar contenidos generados por el proyecto/la plataforma - Contacto directo con los usuarios y con los centros de creación - Solucionar quejas y problemas de los clientes - Lanzar estrategias de marketing y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación al cliente - Empatía - Escucha activa - Creatividad - Capacidad de negociación - Orientación al logro - Innovación - Capacidad de trabajo bajo presión
Situación en la organización	Otras condiciones para ocuparlo
<ul style="list-style-type: none"> - Depende de la Dirección - Trabaja en continua relación con el equipo gestor, el equipo web y con los usuarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés nivel C1 - Francés y/o Alemán nivel C1 - Valorables otros idiomas
Conocimientos técnicos	
Competencias técnicas	Nivel
<ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales - Comunicaciones - Conocimientos en marketing, publicidad y comunicación corporativa - Web 2.0 	<ul style="list-style-type: none"> - Avanzado - Usuario - Básico - Avanzado - Avanzado
Perfil del ocupante	
Formación	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado en Comunicación o Relaciones públicas - Formación superior en Community Management 	<ul style="list-style-type: none"> - Usuario experto de redes sociales

Tabla 7.6. Perfil del puesto Community Manager y Responsable de Comunicación y perfil del ocupante



Perfiles de puestos de trabajo y empleados externos:

Perfil del puesto: Responsable de administración contable y personal	
Funciones del puesto	Competencias generales
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de puesto - Reclutamiento del personal - Evaluación del desempeño - Tareas administrativas - Promover y supervisar el crecimiento humano dentro de la asociación - Garantizar la seguridad laboral - Tareas contables 	<ul style="list-style-type: none"> - Ser un canal de comunicación entre los empleados y la asociación - Orientación al cliente - Trabajo en equipo - Planificación y organización - Orientación a resultados - Capacidad de resolución de problemas del personal y análisis de trabajo
Situación en la organización	Otras condiciones para ocuparlo
<ul style="list-style-type: none"> - Depende de la dirección general 	<ul style="list-style-type: none"> - Inglés nivel C1
Conocimientos técnicos	
Competencias técnicas	Nivel
<ul style="list-style-type: none"> - Legislación laboral - Sistemas de nóminas y compensación - Gestión por competencias - Procesador de textos - Hojas de cálculo - Convenios laborales 	<ul style="list-style-type: none"> - Avanzado - Avanzado - Avanzado - Usuario - Usuario - Avanzado
Perfil del ocupante	
Formación	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> - Licenciatura en administración de empresas, con énfasis en Recursos Humanos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mínimo de dos años en puestos de RRHH y/o administración y contabilidad

Tabla 7.7. Perfil del puesto de Responsable de Administración contable y personal y perfil del ocupante.

7.2. Planificación de Recursos Humanos

Como asociación de reciente creación, la mayor parte de la fuerza de trabajo con la que contará Europe Creates provendrá de la plantilla fija de la organización, que desarrollarán su actividad en régimen de asalariado (coordinador, adjunto de coordinación, experto en TIC y responsable de comunicación). Para cubrir estos perfiles, se optará por un formato entrevista consistente en analizar la trayectoria profesional, dinámicas de grupo y conocimientos técnicos junto con simulaciones de casos posibles en la empresa para ver el desarrollo normal.



Respecto al programador web, se optará por definir como en el apartado anterior, un perfil basado en competencias para el puesto, definiendo con exactitud qué es lo que se busca y a qué nivel. Para filtrar al candidato ideal, se optará por un formato entrevista consistente en analizar la trayectoria profesional, dinámicas de grupo y conocimientos técnicos junto con simulaciones de casos posibles en la empresa para ver el desarrollo normal.

Posteriormente y con el perfil de competencias en mano, se procederá a incidir sobre aquellas competencias que más refuerzo puedan necesitar. A tal fin, se comprenderán las necesidades de formación como un hecho multinivel (organización, tarea y persona) teniendo en cuenta por lo tanto las necesidades formativas fruto de las distintas interacciones entre roles y funciones.

Para asegurar un gasto contenido en la misma, se procurará crear y gestionar fuentes de formación a nivel interno, si bien algunos temas (por razones orgánicas) deberán de ser externalizados o adquiridos en el exterior, a tal efecto se destacan las siguientes técnicas: *e-learning*, estudio de casos, conferencias (material multimedia) y muy puntualmente *coaching*.

Finalmente, en el proyecto Europe Creates se apuesta claramente por el talento y la excelencia teniendo en cuenta que los recursos humanos serán su principal y estratégico activo. Consecuentemente se optará por mecanismos para atraer y retener el talento, empezando por los miembros de la plantilla fija, los cuales procurarán un ambiente ideal para la satisfacción en el trabajo con las nuevas incorporaciones (a sabiendas de que este es un motivo importante a la hora de retener y motivar el personal además de ser un factor favorable para la atracción de talento). Además, en esta línea se procurará pagar salarios base ligeramente superiores a los de mercado aparte de dar la posibilidad de crecer formando parte de la asociación y con intereses en la misma.

También se contempla la posibilidad de salario variable en función del crecimiento y buen funcionamiento de la herramienta, procurando siempre equidad interna, competitividad externa y arreglo a la importancia estratégica de este apartado, sin olvidar que en Europe Creates priman las personas por encima de los puestos (las personas se adaptan a las necesidades contextuales, los puestos mientras tanto son más inmovilistas).



8.- PLAN JURÍDICO-FISCAL

Este capítulo especifica la forma jurídica que tendrá el proyecto, así como todos los aspectos legales relativos a su constitución y a su actividad diaria.

8.1.- Forma jurídica y constitución legal del proyecto

En función de las previsiones económicas realizadas sobre la explotación del servicio, así como de las características del proyecto, el número de socios previsto que lo componen y la naturaleza de la actividad, la forma jurídica que más convendrá a Europe Creates es la de una Asociación.

Las asociaciones son entidades sin ánimo de lucro, constituidas voluntariamente por tres o más personas para cumplir una finalidad de interés general o particular, mediante la puesta en común de recursos personales o patrimoniales con carácter temporal o indefinido. Las asociaciones deberán inscribirse en el Registro de Asociaciones solamente a efectos de publicidad. Los plazos y trámites para la constitución de la Asociación Europe Creates se ajustarán a lo dispuesto por las leyes vigentes.

Además de lo contemplado en la Orden del Ministerio de Cultura sobre el voluntariado cultural, las asociaciones culturales de ámbito español pueden acogerse a las convocatorias generales de ayudas para la acción y promoción cultural y las dirigidas a la formación de profesionales de la cultura, ofrecidas por el Ministerio de Cultura. En el plano autonómico y local, por regla general, las asociaciones culturales también carecen de líneas de apoyo específicas, si bien pueden concursar a las distintas ayudas para la realización de acciones de promoción cultural, ofrecidas por las áreas de Cultura y, en menor medida, de Juventud.

8.2.- Contratación

Los contratos realizados por Europe Creates podrán ser a tiempo completo o parcial, dependiendo del puesto de trabajo. Una vez finalizado el período de prueba, la Asociación, teniendo en cuenta su rendimiento, les podrá ofrecer un contrato de trabajo por tiempo definido o indefinido. Se respetará la normativa vigente de contratación laboral y se cumplirán las obligaciones con la Seguridad Social.

En el caso del Programador Web que implementará la herramienta, al inicio de la actividad de la Asociación tendrá un contrato de tres meses a tiempo completo, y pasado este tiempo, se reducirá a un contrato parcial en los siguientes tres meses.



8.3.- Obligaciones fiscales y cobertura de responsabilidades

Las principales obligaciones fiscales que repercutirán en la actividad de la asociación serán las que marca la ley. Contablemente, la Asociación estará obligada a llevar una contabilidad que permita obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad además de las actividades realizadas. Por tanto es obligatorio que lleven una contabilidad adaptada al Plan General Contable.

Como institución sin ánimo de lucro, no estará sujeta a la presentación del Impuesto de Sociedades. Con respecto al IVA se deben tener en cuenta la procedencia de los ingresos, las subvenciones estarán exentas de IVA, las cuotas de los asociados también (previa solicitud de exención ante la Agencia Tributaria).

Con respecto a las actividades relacionadas con los objetos sociales que figuran en los estatutos, habrá que comprobar la exención de las mismas, o bien que sean actividades no sujetas al ámbito del impuesto. La presentación de libros y cuentas anuales en el Registro Mercantil es voluntaria, aunque puede reflejarse la obligatoriedad de esta presentación en los estatutos de la asociación.

Por su parte, los seguros de contratación obligatoria serán los de responsabilidad civil y el seguro a los trabajadores. El primero responderá de los daños civiles que provoquemos con nuestra empresa en el desarrollo de la actividad mercantil y profesional. El segundo de ellos será un seguro personal a la plantilla fijado en los distintos convenios colectivos aplicables en cada caso.

8.4.- Marcas y patentes

Todo lo relativo a la marca (incluyendo nombre y logo) de la Asociación será legalmente registrado y protegido en el registro de la propiedad. El nombre registrado será “Europe Creates – European Network of Centres for Artistic Production”, y se registrarán también los dominios web correspondientes y el logo que se muestra en la siguiente figura:



Figura 8.1.- Logo de Europe Creates



9. PLAN DE COMUNICACIÓN

En este capítulo se detallarán las estrategias y líneas del plan de comunicación del proyecto. En primer lugar, se explicará la imagen o logo de la red, para más adelante detallar la política de comunicación concreta y la calendarización de ésta.

9.1. Imagen de la red y posicionamiento idiomático

Queremos que la red tenga una imagen reconocible, por lo que se necesitará un logo de ésta, con una imagen y tipografía concretas. Luego ese logo y esa imagen se podrán adaptar a otros formatos: carteles, *newsletter*, eventos...



Figura 9.1. Logo de Europe Creates

En cuanto al posicionamiento idiomático, durante los tres primeros años de actividad de Europe Creates, todos los materiales relacionados con la red se encontrarán en castellano y en inglés, siendo el inglés el idioma principal de comunicación. Una vez iniciada y estabilizada la actividad, sería deseable introducir contenidos en otras lenguas de la comunidad europea.

Se ha optado por elegir el inglés como lengua principal de comunicación, por razones prácticas (ya que es la lengua común más hablada en el espacio europeo), y para dar a la red más visibilidad internacional. En lo que respecta a la página web, durante los tres primeros años de actividad ésta podrá ser consultada como mínimo en tres idiomas: castellano, inglés y francés, si bien se aceptará la colaboración de los usuarios que deseen traducir contenido de la web a su lengua materna, tal y como ya sucede en otras redes culturales.

9.2. Política de comunicación

Este es un eje fundamental para el éxito en el desarrollo del proyecto. De las formas y canales de comunicación dependerá en gran medida el tráfico atraído al portal, su buen funcionamiento y la imagen de “marca” deseada; objetivos principales, todos ellos, de la política de comunicación.



Partiendo de un análisis del entorno específico de nuestra actividad (usuarios, otras redes similares, características específicas de cada territorio, etc.) se ha diseñado una política de comunicación acorde a las fases de implementación del proyecto.

En este apartado cabe distinguir los diferentes actores implicados, así como los actores o usuarios a los que van dirigidos los servicios de Europe Creates. En este sentido, el mercado objetivo del proyecto Europe Creates son los diferentes centros de creación de Europa, así como artistas, agentes culturales y público en general interesado por los centros de creación y la creación artística. Asimismo, otras redes similares o interesadas en el espacio europeo también pueden ser un mercado objetivo o target del proyecto.

Además, la comunicación irá dirigida a los siguientes públicos:

- 1- A la plantilla, transmitiéndole la misión, visión y valores del proyecto.
- 2- A los usuarios, comunicándoles de forma pormenorizada las actividades, productos, servicios y soluciones que ofrece la red, y su razón de ser, el motivo por el que se ha creado.
- 3- A los medios de comunicación artística y social, estableciendo unas relaciones fluidas y basadas en la transparencia, accesibilidad, fiabilidad, rigurosidad y veracidad informativa.
- 4- A la sociedad en general, proyectando la realidad diaria de la organización y de todas aquellas actividades susceptibles de ser de su interés.

Se hará una clara distinción entre los actores propuestos en apartados anteriores, dedicando acciones concretas a cada categoría y distinguiendo en cualquier caso entre acciones para dar a conocer la herramienta, para captar registros, de seguimiento y de fidelización... Paralelamente a la comunicación dirigida a públicos concretos, la comunicación corporativa irá siempre ligada a cualquier acción comunicativa en base al arreglo continuo, a la misión, visión y valores del proyecto.

Por lo general, todas las acciones anteriormente mencionadas se realizarán a través de internet. A través de internet mediante SEM (marketing y buscadores web) y posicionamiento SEO (proceso de mejorar la visibilidad de un sitio web en diferentes buscadores), y redes sociales y medios de comunicación. En el caso de la comunicación con las instituciones, la comunicación relativa al proyecto o a los servicios ofrecidos será en primera instancia a través



de los mecanismos expuestos en el párrafo anterior, si bien a posteriori la comunicación con dichos actores será de carácter directo y personal. Tal y como hemos mencionado anteriormente, puntualmente la red organizará encuentros, eventos o jornadas, buscando la participación e interacción activa de todos los actores interesados. Estos eventos también servirán de promoción y publicidad de la red y se su portal web.

En función del estado en que se encuentre cada posible usuario se realizarán diferentes acciones de comunicación. Estas acciones se detallan a continuación (ver resumen en tabla 9.2):

- Contacto “frío” con **usuarios potenciales**: Entrarían en este apartado centros aún no pertenecientes a la red, artistas, usuarios interesados por la creatividad y los centros de creación a nivel europeo.
 - Contacto mediante SEM, SEO y email
 - Posible contacto indirecto a través de otros centros ya pertenecientes a la red (en el caso de centros usuarios potenciales)
- Para los **usuarios “convertidos”** se emprenderán acciones continuas de comunicación para suscitar interés y uso de la herramienta, fidelización y seguimiento. En este apartado se incluye principalmente a los centros recientemente adscritos a la red, pero también a los usuarios generales que han conocido el servicio o mostrado interés por él.
 - *Mailings y newsletters* con temas de interés previamente definidos por el actor.
 - En función de la incidencia geográfica de la herramienta, se realizarán acciones concretas para fidelizar las grandes comunidades de usuarios (acciones especiales para centros de un mismo territorio, etc.).
- Acciones de **re-fidelización y captación de usuarios “fríos” no fructíferos**. En este apartado se incluye sobre todo a centros a los que se han ofrecido nuestros servicios, pero que no se han inscrito en la herramienta.
 - *Re-mailings y newsletter* (con noticias sobre todo relacionadas con su territorio o ámbito de actuación)
 - Contacto directo y a través de otros centros



Usuarios potenciales	Usuarios “convertidos”	Usuarios “fríos” no fructíferos
<ul style="list-style-type: none"> - SEM, SEO, email - Contacto con y a través de otros centros 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mailings</i> y <i>newsletters</i> personalizadas - Acciones concretas para fidelizar grandes comunidades de usuarios o de territorios y disciplinas concretos 	<ul style="list-style-type: none"> - Re-mailings y newsletter con noticias especiales para ellos - Contacto directo y a través de otros centros

Figura 9.2. Acciones de comunicación de Europe Creates según el tipo de usuario

La tabla 9.3 recoge las acciones concretas de comunicación para cada actor participante en la herramienta.

Actor	Acciones concretas de comunicación
Centros de creación	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto directo e indirecto (a través de otros centros) con los centros de creación. - Eventos y actividades (encuentros, etc.). - <i>Mailings</i> y <i>newsletter</i>. - Redes sociales. - Actos públicos propios y ajenos. - Búsqueda de sinergias y red de <i>partners</i> para el efecto boca a boca.
Artistas	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Mailings</i> y <i>newsletter</i>. - Redes sociales. - Oferta de servicios útiles para su desarrollo profesional y artístico. - Acceso a la red de centros, noticias de actividades, a consejos y guía...
Usuarios o Público generales	<ul style="list-style-type: none"> - SEM (incluye SEO), socios estratégicos en el sector comunicación. - Redes sociales. - Actos públicos propios y ajenos.
Gobiernos e instituciones multinivel	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto directo con asociaciones u organismos oficiales representantes de una o algunas instituciones. - Búsqueda de sinergias y red de <i>partners</i> para el efecto boca a boca.
Asociaciones u otras redes similares	<ul style="list-style-type: none"> - Contacto directo con otras asociaciones o redes europeas. - Web, redes sociales. - Búsqueda de sinergias y red de <i>partners</i> para el efecto boca a boca.
Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en ferias y organización de eventos profesionales
Medios de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda de sinergias y colaboraciones mutuamente beneficiosas; contacto directo. - Estrategia en plataforma (red social, página web, otras redes o proyectos similares) para dar a conocer el servicio a cualquier tipología de medio.

Tabla 9.3. Acciones de comunicación concretas para cada actor participante en Europe Creates.



Los cinco canales principales en los que se apoyará la estrategia de comunicación son los siguientes:

- Página web/portal web

Será el eje central en torno al cual girarán las demás acciones de comunicación y marketing en plataforma.

Objetivo: difusión, fidelización y creación de red de contactos

- Redes sociales y blogs

Servirán para poder publicar contenidos acorde a la actividad de la red, de modo que favorezcan también un buen funcionamiento SEO. Serán canales de comunicación vitales para cualquier acción de marketing tanto de captación como de promoción o seguimiento, por ejemplo. Se creará una cuenta de Facebook y una cuenta de Twitter, que deberán ser actualizadas periódicamente, y que deberán interactuar activamente con otros usuarios.

Objetivo: construir marca, fidelizar, y crear comunidad

- Medios de comunicación convencionales

Serán muy importantes para una estrategia de marketing en plataforma, tanto para captar usuarios menos habituales al uso de internet como para darse a conocer en medios con alta credibilidad y penetración. Serán también un complemento aunque no una constante en el rol que puedan ejercer como comunicadores de acciones de terceros en el portal de la red.

Objetivo: difusión y fidelización

- Mailings y cuentas de correo o contacto directo

En determinados casos y para acciones concretas se usarán campañas de *mailing* o contacto directo con usuarios para poder satisfacer cualquier necesidad derivada del servicio de la forma más eficaz.

Objetivo: difusión, fidelización y creación de red de contactos



- Redes y *networking*

Las relaciones con los centros de creación y con otras redes culturales son de suma importancia en el plan de comunicación del proyecto Europe Creates. Relacionarse y trabajar conjuntamente con otras redes y centros de creación, así como mantener contacto con artistas y otros agentes culturales ayudará sin duda a hacer crecer y mantener la red de Europe Creates.

Objetivo: difusión, fidelización y creación de red de contactos

Es importante señalar que el contacto externo con nuestra organización será muy importante, ya que será una importante vía para mejorar el servicio, adaptarse a las especificaciones de cada actor e innovar de forma abierta, constante y sostenida. Además, fruto de la interacción del usuario con el portal, se crearán fuentes de comunicación de fuera hacia dentro recabando datos o indicadores según el uso de cada usuario.

9.3. Calendarización

El posible ciclo y orden de la comunicación resultante de la puesta en marcha del proyecto será el siguiente:

- 1) Centros representativos de varios países o regiones inician una prueba piloto a modo de demostración.
- 2) En paralelo a la primera fase, se crearán “apartados o páginas fantasmas” de varios de los diferentes centros que podrían llegar a formar parte de la herramienta. Así, los usuarios podrán empezar a canalizar sus demandas y acciones en la web pertinente.
- 3) Identificación de intereses o mejoras para mejorar el servicio y darlo a conocer al resto de centros o usuarios potenciales.
- 4) Captación de *partners* estratégicos para aumentar el efecto cascada y la reputación como organismo serio.
- 5) Implicación multi-nivel de todos los actores participantes en la herramienta. Este será el estadio final deseado.



A continuación, en la tabla 9.4 se detalla el período exacto de cada fase. La primera fase comenzará un mes antes del lanzamiento de la página web al público general.

Ciclo de Comunicación	Período
- Fase 1: Prueba piloto	Durante 15 días.
- Fase 2: Páginas fantasma	En paralelo a la Fase 1, también durante 15 días.
- Fase 3: Identificación de intereses y sugerencias para mejorar la aplicación	En paralelo a las Fases 1 y 2 y durante 15 días más.
- Fase 4: Captación de <i>partners</i> y efecto cascada	Tras las fases 1,2 y 3, y durante todo el proyecto.

Tabla 9.4. *Diferentes fases y calendarización del plan de difusión de Europe Creates*

Por otro lado, es importante señalar que desde tres meses antes de que se ponga en marcha el proyecto (momento en que se empiece a trabajar en la herramienta, etc.), el equipo gestor de Europe Creates, con la persona responsable de comunicación en primer lugar, deberá empezar a contactar con los centros de creación para exponer sus servicios y ofrecerles entrar en la red de creación. Una vez lanzada la herramienta, el equipo gestor deberá seguir contactando con los diferentes centros para ir ampliando la red, así como para darla a conocer entre artistas u otros colectivos. Será a partir de ese momento de lanzamiento de la página web cuando se lleven a cabo las diferentes acciones de fidelización o “contacto frío” descritos en los apartados anteriores.



10.- PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

En este capítulo se detallarán los planes de inversiones iniciales y de financiación, así como la previsión de tesorería y la previsión de la cuenta de resultados.

El gran número de variables que influyen en el funcionamiento de la red tiene que ser tomado en consideración a la hora de medir económicamente el proyecto. Además, su eficiencia o rentabilidad está estrictamente ligada al impacto de la red sobre el territorio: los ingresos relativos a la actividad interna de la red dependen del volumen de participación de los centros de creación, y las fuentes de financiación externas se podrán alcanzar sólo siguiendo una buena política de interrelación que implique un renombre a nivel nacional e internacional.

Por estas razones, sin una buena planificación de financiación externa, este proyecto no tendría posibilidades de desarrollarse correctamente.

Es importante mencionar que, pese a que desde un principio la red Europe Creates se ha ideado con la intención de que sea autosuficiente, sí se cuenta con una subvención inicial, por un valor de 40.000€, concretamente del Programa Cultura de la Unión Europea, para impulsar económicamente la creación de la red. Los datos relativos a esta subvención se explicarán más detalladamente a lo largo de este capítulo.

10.1. Plan de inversiones iniciales

El plan de inversiones iniciales se muestra en la tabla 10.1. En ella se tiene en cuenta el alquiler de la oficina en la Fábrica de Creación La Escocesa, con un coste de 150€ mensuales. Una de las ventajas de tener la oficina integrada en esta fábrica, es que el alquiler mensual incluye todos los suministros (electricidad, internet, teléfono y agua). Este alquiler también incluye el mobiliario (mesas y sillas), pero no el material y herramientas de oficina (ordenadores, material de papelería, archivadores, etc.). Hay que tener en cuenta que hay que pagar un mes por adelantado y además abonar una fianza de 150€. Se adquieren cinco ordenadores a un precio de 500€ (contando IVA) cada uno y, debido a que se usará software libre, no se tendrá ningún coste de licencias. Los gastos de constitución y puesta en marcha de la asociación son 35€, a los que hay que añadir 300€ por el logo.



CONCEPTO	IMPORTE (en euros)
ACTIVO NO CORRIENTE	3085
Inmovilizado material	
Mobiliario y material de oficina	100
Equipos y aplicaciones informáticas	2.500
Inmovilizado inmaterial	
Marcas y patentes (logo)	300
Gastos de constitución y puesta en marcha	35
Otros gastos	0
Inversiones financieras a largo plazo	
Fianzas constituidas a largo plazo	150
ACTIVO CORRIENTE	6000
Tesorería	
Bancos	6000
TOTAL	9085

Tabla 10.1. Plan de inversiones iniciales

10.2. Plan de financiación

Inicialmente, se iniciará la actividad con ahorros personales, de la familia o de amistades hasta llegar a 9.085€.

CONCEPTO	IMPORTE (en euros)
PATRIMONIO NETO	9085
Ahorros personales	6000
Ahorros familia o amistades	3.085
PASIVO NO CORRIENTE	0
Préstamos o créditos bancarios	0
TOTAL	9.085

Tabla 10.2. Plan de financiación



10.3. Previsión de tesorería

Como hemos comentado anteriormente, tenemos varios tipos de cobros que vendrán de las cuotas de los socios, de los servicios de consultoría y de la publicidad en la herramienta (minería de datos y publicidad).

A la hora de calcular la previsión de tesorería, es importante determinar los gastos de personal. En la siguiente tabla se pueden ver desglosados los gastos del personal en plantilla durante los tres primeros años de actividad. Se ha de tener en cuenta que cada año el salario se incrementa ligeramente, debido a la inflación. Se ha tenido en cuenta una inflación del 2%:

SALARIOS MENSUALES DEL PERSONAL DE EUROPE CREATES			
PUESTO	1º AÑO DE ACTIVIDAD	2º AÑO DE ACTIVIDAD	3º AÑO DE ACTIVIDAD
Coordinador de la red	1.500€/mes	1.530€/mes	1.560€/mes
Adjunto de coordinación	1.200€/mes	1.224€/mes	1.248€/mes
Experto en TIC	1.200€/mes	1.224€/mes	1.248€/mes
Responsable de comunicación	1.200€/mes	1.224€/mes	1.248€/mes
Programador web	200€/mes	204€/mes	208€/mes
Becario org. Encuentro	100€/mes	100€/mes	300€/mes
SALARIOS ANUALES DEL PERSONAL DE EUROPE CREATES			
PUESTO	1º AÑO DE ACTIVIDAD	2º AÑO DE ACTIVIDAD	3º AÑO DE ACTIVIDAD
Coordinador de la red	18.000€/año	18.360€/año	18.720€/año
Adjunto de coordinación	14.400€/año	14.688€/año	14.976€/año
Experto en TIC	14.400€/año	14.688€/año	14.976€/año
Responsable de comunicación	14.400€/año	14.688€/año	14.976€/año
Programador web	2.400€/año	2.448€/año	2.496€/año
Becario org. Encuentro	700€/año	700€/año	2.100€/año

Tabla 10.3. Salarios mensuales y anuales del personal de Europe Creates



También es importante señalar el importe de las cuotas anuales de los centros socios, que se decidirán dependiendo del presupuesto anual de cada organización. Estos precios se han determinado tomando como referencia y ejemplo las tarifas anuales de otras redes europeas internacionales, concretamente las de TransEurope Halles y ResArtis:

PRESUPUESTO ANUAL DE LA ORGANIZACIÓN	IMPORTE CUOTA ANUAL EUROPE CREATES
0 – 49.999€	75€
50.000 – 99.999€	200€
100.000 – 199.999€	375€
200.000 – 400.000€	450€
+400.000€	600€

Tabla 10.4. *Importe cuotas anuales de los centros socios*

Las cuotas anuales de los “Miembros Individuales” serán de 50€ al año.

Teniendo en cuenta estas indicaciones, la **previsión de tesorería** es la siguiente (Tablas 10.5, 10.6 y 10.7 al final de este capítulo):

➤ Año 1 (Enero 2014-Diciembre 2014)

- Cobros

- Se obtendrán los primeros centros de creación socios tres meses después de empezar la actividad de la red, ya que hasta entonces se habrán realizado pruebas piloto gratuitas en ciertos centros. *Nota: Para realizar las previsiones económicas del número de centros inscritos y la aportación del importe de sus cuotas, se ha hecho una media estimada entre varios centros de creación de diferentes rangos de presupuesto.*
- Se obtendrán los primeros socios “usuarios general” a partir del cuarto mes.
- A partir del sexto mes se empezarán a obtener ingresos por servicios de consultoría o asesoría.
- Se tendrán ingresos por minería de datos y publicidad a partir del quinto mes.
- Se obtendrá una subvención de 40.000€ en el mes de enero.



- Se obtendrán ingresos por parte de colaboradores o patrocinadores.
- Se percibirán algunas donaciones, a partir de los primeros meses de actividad.

- Gastos

- Se pagará el alquiler del espacio de oficina cada mes a 150€.
- A partir de enero se pagará el alojamiento web a 4.99€ cada mes.
- Los tres primeros meses se contratará un programador web para que realice la página web de la empresa. A partir de entonces se pagará eventualmente por servicios de mejoras de la aplicación y mantenimiento hasta diciembre 2014.
- Se pagarán los salarios del equipo de la oficina de coordinación.
- También están reflejados los gastos de Seguridad Social (15%)
- A partir del mes de enero se tendrán gastos relacionados con el material de oficina y otros gastos.
- Este año no se realizará ninguna actividad para socios que conlleve coste extra.
- A partir del sexto mes se contratará a una persona en prácticas a tiempo parcial, que ayudará en la organización del congreso anual que tendrá lugar en diciembre de 2014.

➤ Año 2 (Enero 2015 a diciembre 2015)

- Cobros

- La herramienta ya será más conocida y se obtendrá un incremento considerable de centros socios de la red a partir de la mitad de año, gracias, en parte, a la contratación de un responsable de comunicación. *Nota: Para realizar las previsiones económicas del número de centros inscritos y la aportación del importe de sus cuotas, se ha hecho una media estimada entre varios centros de creación de diferentes rangos de presupuesto.*
- También crecerán las inscripciones de socios “usuarios generales” y los ingresos por servicios de consultoría y asesoramiento.
- A partir del segundo mes, crecerán los ingresos por publicidad y minería de datos, ya que la red será ya más conocida y habrá más anunciantes interesados.
- Se mantendrán los ingresos por parte de colaboradores o patrocinadores.
- Se seguirán percibiendo algunas donaciones.



- Gastos

- Se pagará el alquiler del espacio de oficina cada mes a 150€.
- Se pagará el alojamiento web a 4.99€ cada mes.
- Se pagarán los salarios del equipo de la oficina de coordinación y del programador web para mejoras puntuales.
- También están reflejados los gastos de Seguridad Social (15%)
- Desde enero se contratará un responsable de comunicación a 1.400€ al mes.
- Cada mes se tendrán gastos relacionados con el material de oficina y otros gastos.
- A partir de mitad de año, se dedicará una pequeña partida cada mes en concepto de publicidad.
- Se dedicará una pequeña cantidad mensual a promover una actividad entre los socios.
- A partir del sexto mes se contratará a una persona en prácticas a tiempo parcial, que ayudará en la organización del congreso anual que tendrá lugar en diciembre de 2015, y para el que se habrá aumentado el presupuesto respecto al 2014.

➤ Año 3 (Enero 2016 a diciembre 2016)

- Cobros

- Se seguirá obteniendo un incremento y mantenimiento de centros socios.
Nota: Para realizar las previsiones económicas del número de centros inscritos y la aportación del importe de sus cuotas, se ha hecho una media estimada entre varios centros de creación de diferentes rangos de presupuesto.
- También incrementarán y se mantendrán las inscripciones de socios “usuarios generales” y los ingresos por servicios de consultoría y asesoramiento.
- Se mantendrán los ingresos por publicidad y minería de datos.
- Se mantendrán los ingresos por parte de colaboradores o patrocinadores.
- Se seguirán percibiendo algunas donaciones.



- Gastos
 - Se pagará el alquiler del espacio de oficina cada mes a 150€.
 - Se pagará el alojamiento web a 4.99€ cada mes.
 - Se pagarán los salarios del equipo de la oficina de coordinación y del programador web para mejoras puntuales.
 - También están reflejados los gastos de Seguridad Social (15%)
 - Cada mes se tendrán gastos relacionados con el material de oficina, publicidad y otros gastos. La partida dedicada a la publicidad habrá aumentado respecto al año anterior.
 - Se dedicará una pequeña cantidad mensual a promover una actividad entre los socios, que se habrá incrementado respecto a la del año 2015.
 - A partir del sexto mes se contratará a una persona en prácticas a tiempo parcial, que ayudará en la organización del congreso anual que tendrá lugar en diciembre de 2016, y para el que se habrá aumentado el presupuesto respecto al 2015. La dotación económica para la persona en prácticas también se habrá incrementado.

10.4. Previsión de la cuenta de resultados

En la cuenta de resultados expresamos el beneficio de cada uno de los ejercicios especificados (Año 1, Año 2 y Año 3) a partir de la diferencia entre ingresos y costes producidos en cada uno de los periodos.

Tal y como se puede ver en las tablas de cuenta de resultados incluidas al final de este capítulo (Tablas 10.8, 10.9 y 10.10), el primer año el resultado es negativo, pero esto se compensa con los años posteriores, cuando la red se estabiliza y comienza a dar resultados positivos.

Una de las razones de que el primer año de actividad obtengamos un resultado negativo es que, al tratarse de una nueva herramienta, requiere de unos primeros meses de adaptación hasta que se dé a conocer y comience a tener clientes o socios. Una vez superado este primer período, la red empieza a ser conocida, su número de socios aumenta, la red se estabiliza y en consecuencia, comienza a ser rentable.



10.5. Financiación de proyectos europeos

Tal y como hemos mencionado en la introducción de este capítulo, y como hemos visto en la previsión de tesorería y cuenta de resultados, la puesta en marcha del proyecto está sujeta a la aportación de una subvención por parte de la Comisión Europea. En este capítulo se explica este punto más detalladamente.

Europe Creates se ha concebido con la intención de ser un proyecto europeo, y por consiguiente, contar con el apoyo del Programa Cultura de la Unión Europea. Como veremos a continuación, existen varias posibilidades de financiación para proyectos culturales a nivel europeo:

Los programas europeos pueden financiar proyectos locales o proyectos transnacionales. Los proyectos llamados transnacionales son proyectos de cooperación conducidos por diferentes partenaires europeos. Pueden ser desarrollados a diferentes niveles: transfronterizos, euro-regionales, europeos...

Los programas europeos pueden concernir un conjunto de participantes en el proyecto, públicos o privados, colectivos públicos o asociaciones. Por lo tanto, en función de los programas, sus objetivos y los tipos de proyectos, los beneficiarios pueden ser diferentes.

La financiación europea, variable según los programas, nunca cubre al 100% el coste de los proyectos. Por lo tanto siempre será necesario encontrar otras fuentes de financiación para nuestro proyecto. Estos podrían venir de subvenciones públicas (colectivos territoriales, el Estado), de subvenciones privadas (mecenazgo), de recursos públicos, o de recursos propios.

También conviene mencionar brevemente información relevante concerniente al Programa Cultura de la Unión Europea. El Programa Cultura de la Unión Europea tiene como objetivo realzar el espacio cultural compartido por los europeos, así como desarrollar la cooperación cultural transnacional entre creadores, los actores culturales y las instituciones culturales, así como a favorecer el surgimiento de una ciudadanía europea. Más específicamente, pretende promover la movilidad transnacional de actores culturales, promover la circulación de obras y de productos culturales y artísticos, y favorecer el diálogo intercultural.

En lo que a sus ámbitos de intervención respecta, el Programa Cultura se pone en marcha a través de tres tipos de acciones:



- El apoyo a acciones culturales (acciones de cooperación, acciones especiales, proyectos plurianuales...),
- El apoyo a organismos activos a nivel europeo en el ámbito de la cultura,
- El apoyo a trabajos de análisis así como a la recogida y difusión de información, al igual que a las acciones que optimicen el impacto de los proyectos dentro del ámbito de la cooperación cultural europea y de la elaboración de la política cultural europea.

Los requisitos para ser beneficiarios de las ayudas y subvenciones del Programa Cultura de la Unión Europea son los siguientes:

- Son solicitantes elegibles los organismos públicos o privados que posean un estatus jurídico (no las personas físicas),
- Su actividad principal debe situarse dentro del ámbito cultural (sectores culturales y creativos). El programa está abierto a la participación de las industrias culturales no audiovisuales, en particular a las pequeñas empresas o asociaciones culturales, en la medida que éstas ejerzan para sus proyectos actividades culturales sin ánimo de lucro.
- Por último, los demandantes deben tener su sede social en uno de los países participantes en el programa: los Estado miembro de la Unión Europea, los tres países del Espacio económico europeo (Islandia, Liechtenstein, Noruega), y Croacia, Turquía, la República de Macedonia, Serbia, Montenegro, Albania y Bosnia-Herzegovina.

Los criterios de elegibilidad de los proyectos (duración, número de socios...) difieren según el tipo de acción. Sin embargo, los proyectos deben responder siempre a ciertas características esenciales:

- Aportar un real valor añadido europeo
- Realizar los objetivos específicos del programa
- Proponer actividades o acciones marcadas por una excelencia artística y cultural particular, dotadas de un gran potencial que asegure su éxito una vez puestos en marcha



- Asegurar una gran calidad dentro de la participación y de la metodología de cooperación entre los organismos participantes.
- Producir resultados que puedan ser objeto de una comunicación y de una promoción apropiadas y visibles
- Generar resultados susceptibles de sostener una cooperación sólida a largo plazo, y de estimular iniciativas futuras en materia de cooperación cultural a nivel europeo.
- Los demandantes de las ayudas deben también de disponer, por un lado, competencias suficientes para la realización de la actividad propuesta (capacidad operacional), y por otro lado, fuentes de financiación estables y suficientes para mantener la actividad durante el período del ejercicio subvencionado y participar en su financiación (capacidad financiera).

En lo que al presupuesto del programa cultura se refiere, durante el periodo 2007-2013 éste ha sido de 400 millones de euros.

En lo que a las modalidades de financiación se refiere, las acciones financiadas dentro del marco del programa cultura son objeto de convocatorias anuales. La “Guía del Programa Cultura 2007-2013²⁸” publicada en junio de 2008 presenta el programa, las especificidades de cada convocatoria y cada acción, y un calendario fijo de convocatorias para cada acción de 2008 a 2013. Por lo tanto, es importante dirigirse en cada caso a dicha Guía y al apartado relativo a cada acción correspondiente.

Aunque este proyecto ha basado sus recursos, preferentemente, en las fuentes privadas y en los ingresos propios, sí que requiere de una inversión inicial fuerte, que se pretende cubrir con una ayuda o subvención del Programa Cultura de la Unión Europea.

Tal y como hemos visto en los requisitos que se especificaban en este programa, Europe Creates cumple los requisitos para beneficiarse de esa ayuda. Evidentemente, la fecha y temporalización de la puesta en marcha del proyecto, así como otros detalles de éste, se adecuarían a la correspondiente convocatoria del Programa Cultura, así como a los requisitos solicitados.

En cuanto a la sostenibilidad económica del proyecto, tal y como se ve en la tabla 10.8 de la cuenta de resultados, el primer año la red no generará beneficio, aunque sí durante el segundo

²⁸ http://www.mcu.es/cooperacion/docs/MC/ProgramaCultura2007/GUIA_DEL_PROGRAMA_2009c.pdf



y tercer año, cuando la red se estabilizará y comenzará a ser rentable. Estos beneficios se utilizarán para mejorar y aumentar los servicios de la red, así como en mejoras generales para ésta. El hecho de que a partir del segundo año la red comience a ser rentable y autosuficiente, puede también ser una garantía de calidad de cara a conseguir una aportación inicial por parte del Programa Cultura, ya que estas previsiones favorables demostrarían que con un apoyo financiero inicial por su parte, se podría construir una herramienta útil y duradera que contribuiría enormemente a los objetivos de cooperación cultural y creatividad europea que pretende cumplir el Programa.

Europe Creates no sería un caso aislado de red europea financiada por parte de la Unión Europea. De hecho, existen varias redes culturales con financiación de la Unión Europea. Entre ellas, podemos destacar las siguientes:

CReATE - ICT Innovations in Creative Industries: Red de ciudades europeas que realizan iniciativas para impulsar la industria cultura y creativa a través las nuevas tecnologías. Cofinanciada por la Unión Europea a través del programa CORDIS, además de las aportaciones de los socios.

European Interest Group for Creativity and Innovation –EICI–: Red europea que vincula autoridades locales y regionales para impulsar iniciativas creativas e innovadoras orientadas a lograr que la economía europea sea más competitiva y sostenible. Funciona como una plataforma de enlace de iniciativas locales, regionales y nacionales. Se financia a través de las cuotas de sus miembros, además de los fondos que recibe de la propia Unión Europea.

Creative Clusters in Low Density Areas: Red europea de municipios para impulsar iniciativas culturales creativas. Financiado con fondos del programa URBACT de la Unión Europea.

ECCE Innovation: Red europea de ciudades y centros culturales europeos. Además de las aportaciones de sus socios, el proyecto ha sido cofinanciado por la Unión Europea durante 3 años (2009-2011).

10.6. Análisis y evaluación de riesgos

En un contexto económico como el actual, con una importante crisis económica y drásticas reducciones en lo que a aportaciones públicas se refiere, no está de más pensar en una forma alternativa de financiación por si la subvención recibida no es la deseada. Es también importante tener en cuenta y prevenir otros imprevistos financieros que pudieran surgir.



Europe Creates podría verse implicada en situaciones desfavorables relacionadas con riesgos financieros tales como la caída de subvenciones, la caída de patrocinadores o colaboradores, o la reducción de los ingresos propios.

De cara a prevenir estas posibles situaciones, se ha pensado que el *Crowdfunding* o financiación colectiva podría ayudar a paliar estos posibles inconvenientes.

Crowdfunding es la denominación utilizada para referirse a financiación colectiva, normalmente, on-line. Una de las ventajas que ofrece este sistema de financiación es que permite la posibilidad de que la ciudadanía, empresas públicas y privadas contribuyan con cualquier cantidad de dinero a fomentar el desarrollo de una iniciativa cultural, y en los últimos años se ha posicionado como un sistema de financiación ad-hoc para proyectos tecnológicos en un entorno digital.

Según el “The *Crowdfunding* Industry Report” del 3 de Mayo de 2012, en 2011 se obtuvieron fondos por importe de 1,5 billones de USD en todo el mundo, lo que supone un crecimiento del 63% en los últimos tres años²⁹. El mayor mercado de *crowdfunding* es, actualmente, los Estados Unidos, pero Europa le sigue de cerca.

El *Crowdfunding* podría ser una buena alternativa de financiación para el proyecto Europe Creates, ya que podría contar con la colaboración de diversos centros de creación europeos que quisieran colaborar a hacer realidad y mantener esta herramienta. El valor de excelencia y garantía de calidad que hemos mencionado en el Capítulo 4 podría ser una de las más importantes motivaciones para que diferentes centros de creación europeos quisieran invertir en Europe Creates. Si finalmente hubiera que utilizar este sistema de financiación, las redes de contactos internas de cada centro también serían uno de los activos más importantes para ayudar a expandir la red de “donantes”.

²⁹ Informe “Experiencias de *Crowdfunding*”, por X.net: <http://2012.fcforum.net/experiencias-crowdfunding-caracteristicas-retos-obstaculos/>



AÑO 1 (en euros)												
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COBROS	40050	550	1895	2445	2945	3145	3145	3245	3245	3445	3445	6445
Cuotas centros socios	0	0	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345
Cuotas artistas y agentes	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Ingresos servicios asesoría	0	0	0	0	0	200	200	300	300	500	500	500
Minería de datos y publicidad	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	500
Subvención	40000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros colaboradores/Patroc.	50	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	3550
Donaciones	0	0	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50
PAGOS	5589.99	5589.99	6969.99	6369.99	6369.99	6469.99	6469.99	6469.99	6469.99	6469.99	6469.99	9469.99
Alquiler oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Alojamiento web	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99
Programador web	800	800	800	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Pagos personal	3900	3900	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100
Material oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Actividades socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Organización congreso	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	3100
Publicidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguridad social	585	585	765	765	765	765	765	765	765	765	765	765
Otros gastos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
SALDO MES	34460.01	-5039.99	-5074.99	-3924.99	-3424.99	-3324.99	-3324.99	-3224.99	-3224.99	-3024.99	-3024.99	-3024.99
SALDO ANTERIOR	6000	40460.01	35420.02	30345.03	26420.04	22995.05	19670.06	16345.07	13120.08	9895.09	6870.1	3845.11
SALDO ACUMULADO	40460.01	35420.02	30345.03	26420.04	22995.05	19670.06	16345.07	13120.08	9895.09	6870.1	3845.11	820.12

Tabla 10.5. Previsión de Tesorería Año 1



AÑO 2 (en euros)												
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COBROS	6116.67	6616.67	6616.67	6616.67	6616.67	6816.67	6816.67	6816.67	6816.67	6816.67	6816.67	11816.67
Cuotas centros socios	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67
Cuotas artistas y agentes	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250
Ingresos servicios asesoría	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Minería de datos y publicidad	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Subvención	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros colaboradores/Patroc.	1050	1050	1050	1050	1050	1250	1250	1250	1250	1250	1250	6250
Donaciones	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75
PAGOS	6586.99	6586.99	6586.99	6586.99	6586.99	6686.99	6736.99	6736.99	6736.99	6736.99	6736.99	11736.99
Alquiler oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Alojamiento web	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99
Programador web	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Pagos personal	5202	5202	5202	5202	5202	5202	5202	5202	5202	5202	5202	5202
Material oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Actividades socios	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Organización congreso	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	5100
Publicidad	0	0	0	0	0	0	50	50	50	50	50	50
Seguridad social	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780
Otros gastos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
SALDO MES	-470.32	29.68	29.68	29.68	29.68	129.68	79.68	79.68	79.68	79.68	79.68	79.68
SALDO ANTERIOR	820.12	349.8	379.48	409.16	438.84	468.52	598.2	677.88	757.56	837.24	916.92	996.6
SALDO ACUMULADO	349.8	379.48	409.16	438.84	468.52	598.2	677.88	757.56	837.24	916.92	996.6	1076.28

Tabla 10.6. Previsión de Tesorería Año 2



AÑO 3 (en euros)												
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
COBROS	8512.5	8512.5	8512.5	8512.5	8512.5	13512.5						
Cuotas centros socios	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17
Cuotas artistas y agentes	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33
Ingresos servicios asesoría	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Minería de datos y publicidad	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Subvención	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros colaboradores/Patroc.	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	6250
Donaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
PAGOS	7003.99	7003.99	7003.99	7003.99	7003.99	7303.99	7303.99	7303.99	7303.99	7303.99	7303.99	12303.99
Alquiler oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Alojamiento web	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99
Programador web	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Pagos personal	5304	5304	5304	5304	5304	5304	5304	5304	5304	5304	5304	5304
Material oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Actividades socios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Organización congreso	0	0	0	0	0	300	300	300	300	300	300	5300
Publicidad	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Seguridad social	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795
Otros gastos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
SALDO MES	1508.51	1508.51	1508.51	1508.51	1508.51	1208.51	1208.51	1208.51	1208.51	1208.51	1208.51	1208.51
SALDO ANTERIOR	1076.28	2584.79	4093.3	5601.81	7110.32	8618.83	9827.34	11035.85	12244.36	13452.87	14661.38	15869.89
SALDO ACUMULADO	2584.79	4093.3	5601.81	7110.32	8618.83	9827.34	11035.85	12244.36	13452.87	14661.38	15869.89	17078.4

Tabla 10.7. Previsión de Tesorería Año 3



AÑO 1 (en euros)													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
INGRESOS													74000
Cuotas centros socios	0	0	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	13450
Cuotas artistas y agentes	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	500	500	4500
Ingresos servicios asesoría	0	0	0	0	0	200	200	300	300	500	500	500	2500
Minería de datos y publicidad	0	0	0	0	500	500	500	500	500	500	500	500	4000
Subvención	40000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	40000
Otros colaboradores/Patroc.	50	550	550	550	550	550	550	550	550	550	550	3550	9100
Donaciones	0	0	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	450
GASTOS													79179.88
Alquiler oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Alojamiento web	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	59.88
Programador web	800	800	800	200	200	200	200	200	200	200	200	200	4200
Pagos personal	3900	3900	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100	5100	58800
Material oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Actividades socios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Organización congreso	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	3100	3700
Publicidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Seguridad social	585	585	765	765	765	765	765	765	765	765	765	765	8820
Otros gastos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
BAT													-5179.88
Impuestos													0
BENEFICIO NETO													-5179.88

Tabla 10.8. Cuenta de Resultados Año 1



AÑO 2 (en euros)													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
INGRESOS													85300.04
Cuotas centros socios	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	2241.67	26900.04
Cuotas artistas y agentes	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	15000
Ingresos servicios asesoría	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Minería de datos y publicidad	500	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	11500
Subvención	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros colaboradores/Patroc.	1050	1050	1050	1050	1050	1250	1250	1250	1250	1250	1250	6250	19000
Donaciones	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
GASTOS													85043.88
Alquiler oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Alojamiento web	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	59.88
Programador web	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Pagos personal	5202	5202	5202	5202	5202	5202	5202	5202	5202	5202	5202	5202	62424
Material oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Actividades socios	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Organización congreso	0	0	0	0	0	100	100	100	100	100	100	5100	5700
Publicidad	0	0	0	0	0	0	50	50	50	50	50	50	300
Seguridad social	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	9360
Otros gastos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
BAT													256.16
Impuestos													0
BENEFICIO NETO													256.16

Tabla 10.9. Cuenta de Resultados Año 2



AÑO 3 (en euros)													
CONCEPTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.	TOTAL
INGRESOS													107150
Cuotas centros socios	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	3079.17	36950.04
Cuotas artistas y agentes	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	2083.33	24999.96
Ingresos servicios asesoría	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Minería de datos y publicidad	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000
Subvención	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros colaboradores/Patroc.	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	1250	6250	20000
Donaciones	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
GASTOS													91147.88
Alquiler oficina	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1800
Alojamiento web	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	4.99	59.88
Programador web	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3600
Pagos personal	5304	5304	5304	5304	5304	5304	5304	5304	5304	5304	5304	5304	63648
Material oficina	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600
Actividades socios	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2400
Organización congreso	0	0	0	0	0	300	300	300	300	300	300	5300	7100
Publicidad	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
Seguridad social	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	795	9540
Otros gastos	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1200
BAT													16002.12
Impuestos													0
BENEFICIO NETO													16002.12

Tabla 10.10. Cuenta de Resultados Año 3



11.- CONCLUSIONES

Este proyecto nació en respuesta a la necesidad de disponer de una red de contactos efectiva para intercambiar conocimientos y buenas prácticas entre los diferentes centros de creación europeos. Asimismo, pretendía ser una plataforma para facilitar la movilidad artística y el enriquecimiento mutuo tanto cultural como personal. Las ganas de conseguir estos objetivos han desembocado en la creación de este proyecto cultural de carácter europeo, que busca promover la creación y el intercambio artístico en el espacio europeo a través de una red europea de centros de creación.

Una vez finalizado el trabajo, puedo afirmar que el proceso vivido durante su elaboración ha sido altamente enriquecedor.

En primer lugar, me ha permitido conocer de cerca la realidad de las redes culturales europeas, así como tomar conciencia de la creciente importancia del trabajo en red en el ámbito cultural, y de los beneficios que puede aportar la cooperación cultural internacional. El estudiar las diferentes redes y escenarios, me ha permitido concebir el proyecto de una manera coherente con su contexto y con la realidad actual. Este análisis se ha completado posteriormente con la diagnosis interna y externa, que ha permitido entender de mejor manera la situación real del proyecto y sus posibilidades de éxito, y en lo que podría llegar a convertirse si se ejecutara potencialmente el valor añadido de la red.

En segundo lugar, la elaboración del proyecto me ha permitido conocer la envergadura y la complejidad que supone crear una red cultural internacional, donde cada pieza que la compone es esencial para el correcto funcionamiento de todo el proyecto. Así, he desarrollado una estrategia de comunicación, una planificación de recursos humanos, un plan de operaciones, y un plan de financiación que se interrelacionan y se retroalimentan de manera constante. La suma de estos planes ha buscado prestar atención a cada uno de los detalles que los componen, intentando no pasar por alto ningún elemento que pueda ser concluyente.

En tercer lugar, también me gustaría destacar la importancia de haberme enfrentado a la creación de una nueva red cultural, en una época de importantes recortes en cultura, con la consecuente dificultad para la elaboración de su presupuesto. Prestando una especial atención a las nuevas formas de financiación en cultura como el *crowdfunding* y el *coworking*, este proyecto ha basado sus recursos, preferentemente, en las fuentes privadas y en los ingresos



propios, salvo la inversión inicial de una ayuda del Programa Cultura de la Unión Europea. Defender cada partida presupuestaria con todas las argumentaciones pertinentes no ha sido fácil, pero considero que el resultado es sólido, y demuestra que es posible poner en marcha esta red con la seguridad de que será sostenible y rentable a largo plazo, a la vez que se convertirá en una herramienta de referencia en cuanto a redes de centros de creación en el espacio europeo.



12.- BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- **Libros**

- David Roselló Cerezuela, Diseño y evaluación de proyectos culturales, Ariel, Barcelona; 2001.
- Bonet L. et al, Gestión de proyectos culturales, Ariel, Barcelona; 2001.
- Colbert F.; Marketing de las Artes y la Cultura; Ariel; Barcelona; 2008.
- Goto, K. y Cotler, E., Web ReDesign: workflow that works; New Riders; 2004.

- **Estudios/Publicaciones**

- Brun, J; Benito, J; Canut, P. “Redes culturales. Claves para sobrevivir en la globalización”. Estudio realizado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo. Madrid: 2008.
- Castells, M (2000). “Materials for an explanatory theory of the network society”, British Journal of Sociology, 51:1, pp. 5-24.
- Mandu, J; Ortiz, R. “¿Madurez de las redes culturales en Europa?”. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural [en línea], nº 14: Redes culturales, julio de 2006.
- Partai, A. “Xarxes Culturals. Coneixement i valor públic”. Estudio realizado a partir de un ayuda de investigación del Consell Nacional de la Cultura i les Arts de Catalunya (CoNCA). Barcelona: 2010.
- Weber, R. “Los nuevos desafíos de la cooperación cultural europea”. Pensar Iberoamerica. Revista de cultura [en línea], nº 2.
- Araus, P., Araya, G., García, A. “Proyecto CivicTown”. Universitat de Barcelona, 2012.
- España (1999). Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (LOPD). Boletín Oficial del Estado, 13 de diciembre de 1999, núm. 298, págs. 43088 – 43099.

- **Recursos electrónicos**

- Redes culturales

http://www.aecid.es/galerias/cooperacion/Cultural/descargas/Redes_Culturales.pdf



- Estudio sobre “Creación en red y redes culturales”

<http://www.kulturklik.euskadi.net/wp-content/uploads/2013/02/Creaci%C3%B3n-en-red-y-redes-culturales.pdf>

- Estudio sobre Fábricas de Creación

http://www.kultura.ejgv.euskadi.net/r46-19803/es/contenidos/informacion/keb_publicaciones_otros_inform/es_publicac/adjuntos/fabrica-creacion.pdf

- Guía de recursos para la promoción de las artes visuales

<http://www.mcu.es/promoArte/Novedades/Novedades03.html>

- Creación de asociaciones

http://www.asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=364&Itemid=51

http://asociaciones.org/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=58

http://www20.gencat.cat/portal/site/OVT/menuitem.8d9f3f7e23c1cd519e629e30b0c0e1a0/?vgnextoid=d47af921f11e3210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextchannel=d47af921f11e3210VgnVCM1000008d0c1e0aRCRD&vgnnextfmt=detall&contentid=f978110dfd0ba310110dfd0ba3108d0c1e0aRCRD&newLang=es_ES

- Directorio de Fábricas de Creación en Europa realizado por el Ministerio de Cultura

http://www.mcu.es/principal/docs/novedades/2012/localizador_2012.pdf

- Directorio de Fábricas de Creación en Europa realizado por el Gobierno del País Vasco

<http://www.slideshare.net/SORMENLANTEGIAK/directorio-fabricas-de-la-creacion-consonni2011>

- Guía de financiación para proyectos europeos

http://www.altiplanogranada.org/files/Eventos/Guia_de_financiacion_UE_RED.R.pdf



- Manuel Européen à l'usage des acteurs culturels

http://www.relais-culture-europe.org/fileadmin/fichiers/4_Monter_son_projet/manuel2-F-BD.pdf

- Guía práctica de gestión de proyectos europeos

<http://portal.uned.es/pls/portal/url/ITEM/31AE4BADF959CABAE040660A32692954>

Guía de financiación comunitaria

<http://www.guiafc.com/>

La preparación y gestión de proyectos europeos

http://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=87083441-9a7a-402f-a03f-4a494026aa9a&groupId=228621

- Programa Cultura de la UE

http://ec.europa.eu/culture/documents/publications/doc1165_es.pdf

- Informe "Experiencias de *Crowdfunding*", por X.net

<http://2012.fcforum.net/experiencias-crowdfunding-caracteristicas-retos-obstaculos/>

- **Páginas Web**

- Cultura y UE

http://europa.eu/pol/cult/index_es.htm

http://europa.eu/legislation_summaries/culture/index_es.htm

http://europa.eu/legislation_summaries/culture/cu0002_es.htm

- Creative Industries Observatory

www.creativeindustriesobservatory.com



- Oportunidades de financiación 2013 (Comisión europea)

http://eacea.ec.europa.eu/culture/funding/2013/index_en.php

- Economy of Culture in Europe - European Commission

http://ec.europa.eu/culture/key-documents/doc873_en.htm

- European Cultural Foundation

<http://www.culturalfoundation.eu/>

- Proyecto CreArt: 13 ciudades entregadas a la creación artística

<http://www.creat-eu.org/>

- On the Move: Cultural Mobility Information Network

<http://on-the-move.org/>

- In Situ: European Network for artistic creation in public space

<http://www.in-situ.info/en/>

- Curator's Network: an online platform where emerging European cultural agents can connect and collaborate

<http://www.curators-network.eu>

- European Expert Network on Cultura (EENC)

<http://www.eenc.info/>

- LabforCulture: plataforma de networking para informarse sobre las artes y la cultura en Europa

<http://www.labforculture.org>



- Red de Fábricas de Creación

<http://www.artfactories.net/>

- Programa de Fábricas de Creación de Barcelona

<http://www.bcn.cat/fabriquesdecreacio/es/enllacos.html>

- Art Motile: Red de oportunidades de residencias artísticas en España

<http://www.artmotile.org/>

- Transartists: Plataforma europea de residencias artísticas

<http://www.transartists.org/>

- Rotterdam Artist in Residence Program

<http://www.rair.nl/>

- Trans Europe Halles (European Network of Independent Cultural Centres)

<http://www.teh.net/Home/tabid/113/Default.aspx>

- Creative Europe

http://ec.europa.eu/culture/index_en.htm

- Platform for intercultural Europe

<http://www.intercultural-europe.org/site/>

- Culture Action Europe

<http://www.cultureactioneurope.org/>

- A soul for Europe

<http://www.asoulforeurope.eu/>



- Relais Culture: Recursos y guías para proyectos culturales europeos

<http://www.relais-culture-europe.org/>

- European cultural foundation

<http://www.culturalfoundation.eu/>