

María Buendía Cambroneró

Proyecto final del Máster en Gestión Cultural
Universidad de Barcelona

(Tutora: Ana Sánchez Barriga)

Berlín, julio 2006

PROYECTO

Weddinger Szenen

Programa de acción cultural local

ÍNDICE

Introducción	4
1 Contextualización y diagnosis	6
➤ Finalidades	6
➤ Dinámica territorial	10
→ Análisis y clasificación de actores y proyectos culturales en Wedding	14
➤ Dinámica sectorial	16
→ Análisis del entorno sectorial	18
→ Entorno competitivo	19
➤ Inclusión en el contexto de las políticas culturales	23
→ Políticas culturales locales	23
→ Política cultural europea	26
➤ Antecedentes del proyecto	30
➤ Análisis interno de los <i>Quartiersmanagement</i> de Wedding	32
→ Finalidades de los <i>QM</i>	32
→ Líneas estratégicas de gestión	33
→ Cuadro DAFO	34
→ Estructura de gestión	35
→ Control de gestión	39
→ Criterios e indicadores de evaluación de los <i>QM</i> en lo que respecta a la acción cultural	40
2 Definición del proyecto	43
➤ Definición y contenidos del proyecto	43
→ Definición	43
→ Contenidos de Weddinger Szenen	45

➤	Objetivos del proyecto	49
→	Objetivos generales	49
→	Objetivos específicos	50
→	Objetivos operativos	51
➤	Líneas estratégicas	53
→	Estrategias de contenido	53
→	Estrategias para la selección de proyectos	55
→	Estrategias de tiempo	55
→	Estrategias de espacio	57
→	Estrategias de destinatarios	58
→	Estrategias de comunicación	59
→	Estrategias de recursos humanos	62
→	Estrategias de captación de recursos financieros	62
→	Estrategias presupuestarias	64
→	Estrategias de evaluación	65
→	Estrategias en relación con los objetivos	65
➤	Acciones	67
➤	Destinatarios / beneficiarios	71
→	Segmentos de público potencial según grados de potencialidad	71
→	Importancia de los segmentos de público con menor grado de potencialidad	73
→	El sector comercial	75
→	Artistas	76
➤	Modelo de gestión	76
3	Producción	79
➤	Identificación y análisis de los agentes que intervienen	79
→	Administración Pública	79
→	Empresa privada	81
→	Tercer sector	82
→	Personas físicas	83
➤	Factores jurídicos	84
→	Subvenciones	84

→ Contrataciones	85
→ Seguros	85
→ Derechos de autor	86
→ Permisos por uso del espacio	86
➤ Estructura organizativa y recursos humanos	87
→ Organigrama	87
→ Enumeración y justificación de las funciones asignadas	89
→ Cronograma por fases	94
➤ Factores infraestructurales y técnicos	98
➤ Plan de comunicación estratégica	99
→ Creación de imagen de Weddinger Szenen	99
→ Relaciones de comunicación con el público objetivo	101
→ Relaciones de comunicación con los patrocinadores.	
Plan de patrocinio y mecenazgo	103
→ Medios y recursos para la difusión del proyecto	106
→ Relaciones de comunicación entre los equipos gestores	108
➤ Factores económicos y financieros	109
→ Presupuesto por objetivos	109
→ Plan de tesorería	112
→ Control y gestión del presupuesto	114
➤ Métodos de evaluación de Weddinger Szenen	115
→ Instrumentos para medir la rentabilidad social de Weddinger Szenen	116
→ Instrumentos de medida de la rentabilidad económica del entorno	118
→ Instrumentos de medida de la rentabilidad artística	119
→ Evaluación a corto y largo plazo	120
Bibliografía	122

INTRODUCCIÓN

Weddinger Szenen es un proyecto cultural que engloba un conjunto de propuestas artísticas que han de ser ideadas, diseñadas y gestionadas por los diferentes actores privados del barrio berlinés de Wedding. Tras un análisis de los factores que marcan la dinámica territorial y sectorial de Wedding, **Weddinger Szenen** propone un programa de acción cultural a los *Quartiersmanagement* de Wedding, situados en ciertas zonas del barrio declaradas por el Senado para el Desarrollo de la Ciudad de Berlín como “áreas con especiales necesidades de desarrollo”.

Weddinger Szenen pretende ser una plataforma de encuentro entre los diferentes agentes culturales del sector privado y público de Wedding, crear un impacto en el sector económico local y aumentar la participación y compromiso de los agentes comerciales en la dinámica de desarrollo del área, aprovechar las propias características del territorio como nueva fuente de inspiración artística, atraer a artistas y público procedente de más allá de las fronteras de Wedding, ampliar el abanico de segmentos de público consumidor o usuario de servicios culturales en el barrio y, en definitiva, ofrecer un modelo de iniciativa de desarrollo urbano a través de la cultura, con el fin de impulsar la participación ciudadana en proyectos de desarrollo local relacionados con diferentes ámbitos.

Weddinger Szenen surge a partir de la teoría de que el intervencionismo público no debe ceñirse solamente al diseño de políticas de subvención y unos objetivos generales que las definan, sino que, una vez que el ente público asume un papel como financiador de proyectos culturales, debe actuar de modo consecuente y responsable y marcar unas pautas de actuación definidas por una lógica más profunda que implique también diseñar contenidos. El riesgo de limitar las libertades individuales y artísticas lleva a las políticas públicas a impulsar programas de acción cultural difusos y que, a largo plazo, crean dependencias financieras de los agentes privados. Esta dependencia

financiera es el factor que, finalmente, determina los contenidos de los proyectos culturales gestionados por actores privados, y lo es mucho más que la correspondencia de objetivos con resultados.

Como señala el autor alemán Werner Heinrichs, *cuanto más concreta sea la definición de objetivos y contenidos de los diferentes programas de subvención cultural por parte del Estado, menor será el esfuerzo financiero a realizar desde el ente estatal*. Se trata, en definitiva, de perfilar tan claramente los diferentes programas de acción que resulte difícil dedicar inversiones a proyectos que no vayan a conseguir los resultados que se persiguen.

Los principales agentes que observan las necesidades y el desarrollo social son, por un lado, el ente estatal y por otro, el tercer sector. Ambos sectores deben retroalimentarse y modificar su comportamiento recíprocamente. Si el Estado diseña un programa cultural de líneas precisas, el tercer sector responderá con proyectos diseñados desde su perspectiva social. A largo plazo, la actuación del tercer sector obligará a una modificación de las bases del programa o, incluso a su supresión. Actuar en cultura significa actuar a corto plazo, puesto que la cultura es un ser vivo que, aunque se pretende acotar en términos de subvención, se transforma continuamente, al mismo ritmo que la sociedad que la crea.

1 Contextualización y diagnosis

➤ Finalidad

Weddinger Szenen (Escenas de Wedding) es un proyecto cultural destinado a crear cohesión social entre los habitantes del barrio berlinés de Wedding. Esta finalidad se cumple a través de dos estrategias básicas: la primera consiste en establecer un periodo de trabajo artístico que ofrezca una interpretación comprensible de alguno de los espacios escogidos del barrio de Wedding, especialmente interesantes por su rol social o su papel histórico. La segunda estrategia parte del razonamiento de que la cohesión social dentro de un territorio sólo se puede conseguir si se establece una cooperación consecuente y responsable entre el conjunto de los actores que operan en el territorio. **Weddinger Szenen** es la primera edición de un evento que planea repetirse una vez al año y cuya caducidad depende de la evolución o nuevas necesidades que surjan dentro de la sociedad a la que se dirige. Se trata de un proyecto que presenta al ciudadano de Wedding como sujeto activo creador y, al mismo tiempo, como público objetivo. **Weddinger Szenen** es una muestra artística, con una duración de tres días, en la que se presentan los resultados de una serie de talleres (escenas) dedicados a diferentes disciplinas artísticas, que se han llevado a cabo durante nueve meses, impartidos por artistas plásticos, directores, coreógrafos, músicos, escritores... berlineses, con la participación, al principio y al final del taller, de artistas invitados internacionales que impulsen y den a conocer la creación artística local. El tema motor e hilo conductor de los talleres sería la realización, a través de las diferentes disciplinas artísticas, de una explicación-interpretación del sentido, historia, carácter, uso... de un espacio urbano o edificio concreto, situado en el barrio de Wedding. Estos trabajos deberían estar basados en un estudio profundo del espacio y resultar comprensibles para

el conjunto de la población de Wedding, sin que esto disminuya su calidad. Se trata de que el tercer sector sea el mayor implicado en la realización de propuestas artísticas y cada uno de los proyectos seleccionados sea gestionado y supervisado por la entidad privada que lo haya presentado, bajo la coordinación general de los diferentes *Quartiersmanagement* de Wedding¹ y una gestora cultural contratada por éstos. **Weddinger Szenen** es un proyecto que trata de ser una plataforma receptora e impulsora de otros proyectos, que comparten un denominador común: los ciudadanos de Wedding. Es un proyecto que permite a los artistas locales estar en contacto con nuevas tendencias y mostrarse a su público más cercano, desde el punto de vista territorial. Induce, por otra parte, al público local a encontrarse con los artistas que le rodean, a ser receptores de la creación de artistas internacionales dentro de su propio territorio y, en definitiva, a convertirse en la musa inspiradora de artistas tanto locales como internacionales.

La creación de cohesión social dentro de un área económicamente desfavorecida y no exenta de conflictos étnicos es el objetivo teórico principal que sustenta un gran número de proyectos culturales hoy en día que anhelan optar a algún tipo de subvención pública. La originalidad de **Weddinger Szenen** estriba en que la cohesión social, en un barrio desfavorecido y habitado por una mayoría de inmigrantes como es el caso de Wedding, surge a través de la conexión y cooperación, en un mismo proyecto, de diferentes agentes culturales del tercer sector que operan en el mismo territorio. La participación de actores culturales del sector público y del privado en un mismo proyecto es ya una práctica consagrada en cualquier evento cultural de cierta envergadura. Sin embargo, dados los planteamientos actuales de las políticas públicas de subvención, no es tan frecuente encontrar colaboración de diferentes actores del sector privado en el ámbito local que se unen en una misma propuesta para, cada uno desde sus propias posibilidades y posturas, conseguir un mismo objetivo social. La colaboración entre diferentes entidades privadas, especialmente las del tercer sector, que comparten el mismo territorio de acción, es un factor vital para que un proyecto cultural logre realmente crear cohesión entre los individuos que habitan ese territorio. *Los agentes son los mediadores entre la política cultural, la sociedad global y las demás políticas sectoriales.*² Actualmente, las políticas de subvención propugnan más bien una

¹ Los “Quartiersmanagement” son parte operativa del programa “Soziale Stadt” de la ” Senatsverwaltung für Stadtentwicklung” (Administración del Senado para el Desarrollo de la Ciudad). Ver páginas 5-6.

² Alfons Martinell. “Agentes y políticas culturales. Los ciclos de las políticas culturales”. 2000. Pg.7

lucha de competencia entre las diferentes asociaciones y fundaciones por conseguir fondos para realizar sus proyectos. Encontramos que las reivindicaciones del tejido asociativo, relacionado con un sector cultural o artístico determinado, provoca en la Administración Pública una redistribución de los fondos de subvención (un ejemplo es el programa de subvención para las artes escénicas de la institución alemana *Kulturstiftung des Bundes* que otorga una especial atención a la danza como sector cultural especialmente dependiente de la ayuda pública). Sin embargo, esa redistribución de fondos sigue provocando que el tejido asociativo dedicado al mismo sector cultural se encuentre continuamente compitiendo entre sí. Esta tendencia a la no colaboración, marcada por las consecuencias negativas de una política cultural que no se revisa a sí misma a corto plazo, impide a los agentes del tercer sector que operan en un mismo territorio prestar la atención que deberían a las necesidades reales de la sociedad a la que representan y buscar la manera de acercarse a las demás entidades para producir así un verdadero y profundo impacto social. *Los agentes culturales interpretan la realidad aportando su propia perspectiva (...) No se puede lograr si existe una dependencia absoluta en los criterios de financiación.*³ Es frecuente encontrar a, por ejemplo, dos asociaciones de similares características que operan en distintos países y colaboran en un proyecto con dimensión internacional⁴. No es tan frecuente, sin embargo, encontrar la colaboración de asociaciones que desempeñan el papel de actores culturales dentro de la misma localidad. Es necesario concebir proyectos culturales cuya base organizativa sea la de fomentar esta colaboración, obligando al tercer sector a estar atento a las ofertas de las demás asociaciones y fundaciones del mismo territorio, puesto que compartir sector, finalidades y público objetivo con otra entidad sin ánimo de lucro excluye a una de las dos dentro de un mismo proyecto. Eso significa estar atento a la realidad social del territorio y por tanto, influir en las decisiones de la Administración Pública en materia de política cultural y políticas de subvención.

La pregunta que se plantea ante todo proyecto artístico que presenta una dimensión sociocultural es la siguiente: ¿existe una correspondencia real entre los objetivos planteados en la fase de preproducción de proyectos culturales -que coinciden

³ Alfons Martinell. “Agentes y políticas culturales. Los ciclos de las políticas culturales”. Pg. 13.

⁴ El Programa Juventud de la Unión Europea es un ejemplo de cooperación entre agentes del sector privado, mayoritariamente del tercer sector, de ámbito internacional.

con los de las políticas públicas de subvención cultural- y los efectos reales durante las fases de explotación y de postproducción? Cuando se trata de proyectos que utilizan las artes como medio para producir un determinado impacto en la sociedad, como es el caso de la revitalización de un área territorial específica, podemos hablar de proyectos artísticos que contienen una dimensión sociocultural. Esta transformación que se pretende provocar en el componente social, ¿tiene los efectos esperados? ¿Se puede hablar en todos los casos de que se haya producido alguno de esos efectos? ¿Qué herramientas de evaluación poseen las instituciones susceptibles de subvencionar este tipo de proyectos para calcular el verdadero impacto de los mismos?

La finalidad del proyecto **Weddinger Szenen** es la creación de cohesión social en un barrio desfavorecido de Berlín a través de una serie de talleres y una muestra final del resultado de esos talleres, de diferentes disciplinas artísticas, donde se invite a participar al ciudadano activamente como parte esencial del evento, donde se le presente a los artistas que le rodean, tanto de su mismo origen étnico como de otros, que se mueven y habitan por el mismo espacio urbano. Esa cohesión sólo es posible realizarla si se implica en el proyecto al mayor número posible de entidades del sector privado que actúan en el territorio, prestando especial atención a la colaboración entre entidades locales del tercer sector, puesto que ellas son las observadoras más directas de las necesidades del ciudadano y las que deben ayudar a las entidades estatales a redefinir constantemente sus políticas culturales. El fomento de esta colaboración entre agentes privados debe darse por parte de la Administración Pública local, que en el caso de **Weddinger Szenen**, debería ser la impulsora y coordinadora del proyecto. *El objeto de cada política pública es asumir los desajustes que pueden intervenir entre un sector y la sociedad en general.*⁵

De esta manera, la Administración local interviene en la creación de una dinámica de acción cultural, no solamente desde una perspectiva superficial basada únicamente en la distribución de fondos de subvención, sino creando un modelo de gestión de un proyecto que intenta abarcar al conjunto de actores culturales privados de la localidad. Esta medida, que puede calificarse a priori de excesivo intervencionismo por parte estatal, permite reorientar las actuaciones del tercer sector en la localidad,

⁵ Pierre Muller. *Les Politiques Publiques*. Paris, 1990. Pg. 24.

otorgarles herramientas para conocerse y dialogar entre sí, evitar que las asociaciones y fundaciones programen actividades culturales basadas principalmente en el objetivo de recaudar fondos, y, en definitiva, concienciarlas de que debe existir una *responsabilidad intelectual*, en términos de Dewey⁶, detrás de todo proyecto cultural, y esto significa, no solamente diseñar un proyecto que se corresponda con las directrices de la política de subvención cultural del momento, sino analizar continuamente tanto el acierto de esas políticas como el peligro de degeneración que corren a corto y largo plazo.

De este modo, sector público y privado se retroalimentan, se mantienen fieles observadores de las causas y circunstancias que mueven a actuar a uno y a otro y, por último, crean una influencia recíproca basada siempre en las necesidades de los ciudadanos del ámbito territorial en el que operan.

➤ **Dinámica territorial**

→ **El barrio de Wedding: características sociales y posibilidades culturales. Comparación con otras áreas del distrito de Mitte.**

Weddinger Szenen tiene el propósito de realizarse específicamente en el barrio de Wedding, tal y como se encuentra delimitado desde el 1 de enero de 2001: perteneciente al distrito berlinés de Mitte, que abarca la amplia zona centro de Berlín. Hasta el año 2001, Wedding era un término municipal de Berlín, que incluía el barrio de Gesundbrunnen. Tras la remodelación administrativa de 2001, la Junta Municipal de Mitte rige los siguientes barrios anteriormente autónomos:

- Mitte
- Moabit
- Hansaviertel
- Tiergarten
- Wedding
- Gesundbrunnen

⁶ John Dewey. *How we think*. Nueva York, 1991. Pg. 14-45.

En el año 1999, la *Senatsverwaltung für Stadtentwicklung* (Administración del Senado para el Desarrollo de la Ciudad) estableció un programa llamado *Soziale Stadt* (Ciudad Social), con el acuerdo de las entonces 15 áreas berlinesas implicadas en él, basado en la creación de lo que, en alemán, se conoce como *Quartiersmanagement* (QM). Se trata de, actualmente, 33 oficinas en las que trabajan representantes de la *Senatsverwaltung* (SV) y de las entidades privadas responsables de la gestión de los diferentes programas. Impulsan proyectos y programas en los ámbitos social, laboral y cultural por las 33 áreas de Berlín proclamadas por la SV como “áreas con especiales necesidades de desarrollo”. Se trata de zonas en las que se observan niveles alarmantes de pobreza, en comparación con otras áreas de Berlín, dificultades económicas, alta tasa de desempleo, alto porcentaje de población inmigrante y conflictos étnicos. En el distrito de Mitte existen cinco zonas dotadas de *Quartiersmanagement*, dos de ellas situadas en la actual delimitación de Wedding.

Área	Barrio	Superficie (ha)	Nº de habitantes alemanes		Nº de habitantes no alemanes		Nº de habitantes total
			cifras absolutas	porcentaje	cifras absolutas	porcentaje	
Beusselstraße	Moabit (Mitte)	107	7.978	63,8%	4.535	36,2%	12.513
Magdeburger Platz	Tiergarten (Mitte)	73	5.558	63,8%	3.152	36,2%	8.710
Soldiner Straße / Wollankstraße	Gesundbrunnen (Mitte)	72	9.030	58,6%	6.378	41,4%	15.408
Sparrplatz	Wedding (Mitte)	51	8.740	60,9%	5.602	39,1%	14.342
Reinickendorfer- / Pankstraße	Wedding (Mitte)	73	9.074	59,5%	6.171	40,5%	15.245

Figura 1. Número de habitantes, según nacionalidad, por barrios del distrito de Mitte.⁷

Tal y como se observa en el cuadro, la población de estas áreas de Wedding cuenta con un porcentaje medio del 40% de habitantes de origen no alemán, hecho que

⁷ Datos extraídos de la estadística realizada por la “Senatsverwaltung” con fecha de 31 de diciembre de 2002.

resulta muy indicativo de las circunstancias sociales, culturales y económicas que definen al barrio.

Los *Quartiersmanagement* berlineses cuentan con un presupuesto otorgado por el programa de “Ciudad Social” de la *Senatsverwaltung*, junto con fondos estatales y de la UE, que les permite elaborar programas de acción en las áreas en las que operan y apoyar proyectos gestionados por las entidades privadas locales. Hasta ahora, la mayoría de esos programas y proyectos están enfocados en temas laborales, económicos y sociales de las distintas áreas de Wedding. El porcentaje de fondos destinados a proyectos para la mejora de las condiciones laborales (especialmente, en el caso de Wedding), a proyectos pedagógicos para escolares / enseñanza de lenguas o a proyectos dedicados a la mujer, superan con mucho a las partidas presupuestarias destinadas a proyectos culturales con base artística.

En el caso de los dos *Quartiersmanagement* situados en Wedding, en el año 2002, de un total de 38 proyectos subvencionados por el *Quartiersmanagement* de Sparrplatz, sólo seis tenían relación con el sector cultural. El *Quartiersmanagement* de la Pankstrasse apoyó siete proyectos culturales de un total de 37. Todos estos proyectos presentaban una fuerte dimensión social y educativa, de forma que puede hablarse de proyectos socioculturales y, en ningún caso, de proyectos puramente artísticos. El autor alemán Werner Heinrichs apoya esta política de actuación en el ámbito sociocultural por parte del ente público distinguiendo entre *financiación de arte que no está directamente relacionado con cultura y financiación del arte que tiene fines culturales o socioculturales*. En el primer caso, la financiación debería estar en manos de los mecenas y patrocinadores privados, y en el segundo, en manos del ente público.⁸

A continuación se muestra el porcentaje de proyectos culturales - socioculturales que han contado con apoyo de los *Quartiersmanagement* en el periodo 2001-2004 en cada área de desarrollo de Mitte:

⁸ Werner Heinrichs. *Kulturpolitik und Kulturförderung. Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturförderung*. Munich, 1997. Pg. 9.

“Quartiersmanagement”	Cantidad total de proyectos subvencionados (2001-04)	Porcentaje de proyectos culturales (socioculturales) subvencionados (2001-04)
Beusselstrasse (Moabit)	26	34,6%
Magdeburger Platz (Tiergarten)	36	19,4%
Soldiner Str. / Wollankstr. (Gesundbrunnen)	45	11,1%
Sparrplatz (Wedding)	38	15,7%
Reinickendorfer-/Pankstr. (Wedding)	37	18,9%

Figura 2. Tabla de proyectos subvencionados por los “QM” de Mitte en el año 2002.⁹

Se observa que las dos áreas de Wedding dan menor prioridad a proyectos de tipo cultural en comparación con otros *Quartiersmanagement* de Mitte, como Beusselstr. o Magdeburger Platz. Por otra parte, es en Wedding donde se concentran el mayor número de proyectos que, conteniendo ingredientes de tipo artístico, basan sus objetivos en cuestiones pedagógicas o de conflicto social. **Weddinger Szenen** sigue esa línea de planteamiento de un objetivo social a través de las artes, sin embargo, presta una atención especial a la calidad artística y al sentido de los trabajos creativos que se lleven a cabo en el proyecto, puesto que la selección de los proyectos incluidos en **Weddinger Szenen** es vital para que se produzca el impacto social que se persigue en los objetivos.

⁹ Datos extraídos de las listas de actividades realizadas por los QM de Wedding en el periodo 2001-2004. Berlín, 2005.

→ **Análisis y clasificación de actores y proyectos culturales en Wedding**

a) Servicios culturales públicos en Wedding

Bibliotecas	Museos	Galerías	Salas de música y artes escénicas
@hugo-Jugendmedienetage	Museo de Mitte en el Gesundbrunnen	Otto-Nagel-Galerie	
Schiller			
Luisenbad			

Figura 3. Tabla de servicios culturales públicos en Wedding.

Esta exigua cantidad y variedad de servicios culturales son los que podemos encontrar en Wedding gestionados por parte de la Junta Municipal de Mitte. Los museos y salas de música y artes escénicas se encuentran concentrados en las zonas más desarrolladas del distrito, en las que, además, se suman a los numerosos y variados servicios culturales de propiedad y gestión estatal. El desequilibrio, por tanto, entre la zona más céntrica de Mitte, que coincide con el centro económico, turístico y cultural de la ciudad, es, en el plano cultural, igual de grave que en el resto de sectores. Los esfuerzos para compensar los desajustes entre unas zonas y otras de Mitte deben darse por parte del conjunto de instituciones operantes en el distrito.

b) Sector privado sin ánimo de lucro

Nombre de la organización	Actividad	Tipo de organización
Kultur am Nauener Platz e.V.	Multidisciplinar	Asociación
Kolonie Wedding	Artes plásticas / Música	Asociación
Mühle e. V.	Multidisciplinar	Asociación
Gut Freund 1983	Teatro	Asociación
Kurort Wedding	Música	Asociación
Schering	Multidisciplinar	Fundación

Kommunales Forum Wedding e.V.	Multidisciplinar	Asociación
COCUBE e.V.	Multidisciplinar	Asociación
Glaskasten e.V.	Artes escénicas	Asociación
Nachbarschaftsetage e.V.	Multidisciplinar	Asociación

Figura 4. Entidades del tercer sector destacables en el panorama cultural de Wedding.

c) Sector privado con ánimo de lucro

Nombre de la organización	Actividad	Tipo de organización
Tanzstudio Mobile	Danza	Empresa
Prime Time Theater	Teatro	Compañía
Galerie Lifebomb	Artes plásticas	Galería de arte
K-02	Artes plásticas	Galería de arte
Galerie MuGa	Artes plásticas	Galería de arte
ATZE Theater	Teatro	Compañía
Nirwana Events GbR	Música	Empresa
Milchmeergalerie	Artes plásticas	Galería
Café Esscapade	Multidisciplinar	Empresa
Die Fotocantine	Fotografía	Galería
Eiswürfel	Artes plásticas	Galería
Gad	Artes visuales	Galería
Gold	Literatura	empresa
Kunstgut	Artes plásticas	empresa
Mainstream	Artes plásticas	galería
Musicpictures House	Artes visuales	empresa
Prima Center Berlin	Artes visuales	galería
Wedding contemporary fine arts Berlin	Artes visuales	galería
Zgrzyt	Artes visuales	galería

Figura 5. Entidades privadas con ánimo de lucro

Aparte del escaso número de empresas y demás entidades culturales repartidas por el territorio de Wedding, se observa una problemática en dos direcciones.

Por un lado, la poca especialización artística, en el caso de las entidades del tercer sector, lo que actúa en detrimento de la calidad artística de las actividades que se programan. Este factor resta prestigio y credibilidad a la organización y a su público, lo cual repercute negativamente en la imagen del barrio en su conjunto. Por otra parte, se observa una concentración en las artes plásticas, en el caso de las entidades privadas con ánimo de lucro, por ser el sector que más fácilmente sobrevive sin grandes ayudas por parte del sector público.

➤ **Dinámica sectorial**

→ **Análisis del entorno sectorial**

Los *Quartiersmanagement* surgieron en el año 2001 por la necesidad de revitalizar ciertas zonas céntricas de Berlín, que se encuentran a muy escasa distancia del área más próspera y prestigiosa de la ciudad. Wedding ha pasado además a pertenecer al distrito de Mitte y urge la necesidad de transformarlo en un barrio dinámico de forma que el desequilibrio económico, social y cultural que vive Wedding con respecto a la zona central de Mitte vaya disminuyendo poco a poco. La principal **fortaleza** de la organización estriba en la capacidad de obtener recursos financieros para invertir en proyectos que resuelvan necesidades dentro de un territorio muy limitado, que ni siquiera incluye un barrio entero, sino un conjunto de calles de ese barrio. De esta forma, el análisis social, económico, laboral, sanitario y cultural de la sociedad del territorio es mucho más asequible y preciso.

Otra **fortaleza** de la organización reside en la estructuración de sus componentes humanos: la plantilla que rige las oficinas pertenecen a la *Senatsverwaltung*, por tanto, a la Administración Pública. Por otro lado, los gestores de los diferentes proyectos son los demás actores sociales, normalmente, del sector privado. De esta forma, el análisis de las necesidades sociales es bidireccional, las dos partes, tanto pública como privada, son susceptibles de lanzar propuestas de proyectos hacia el otro sector:

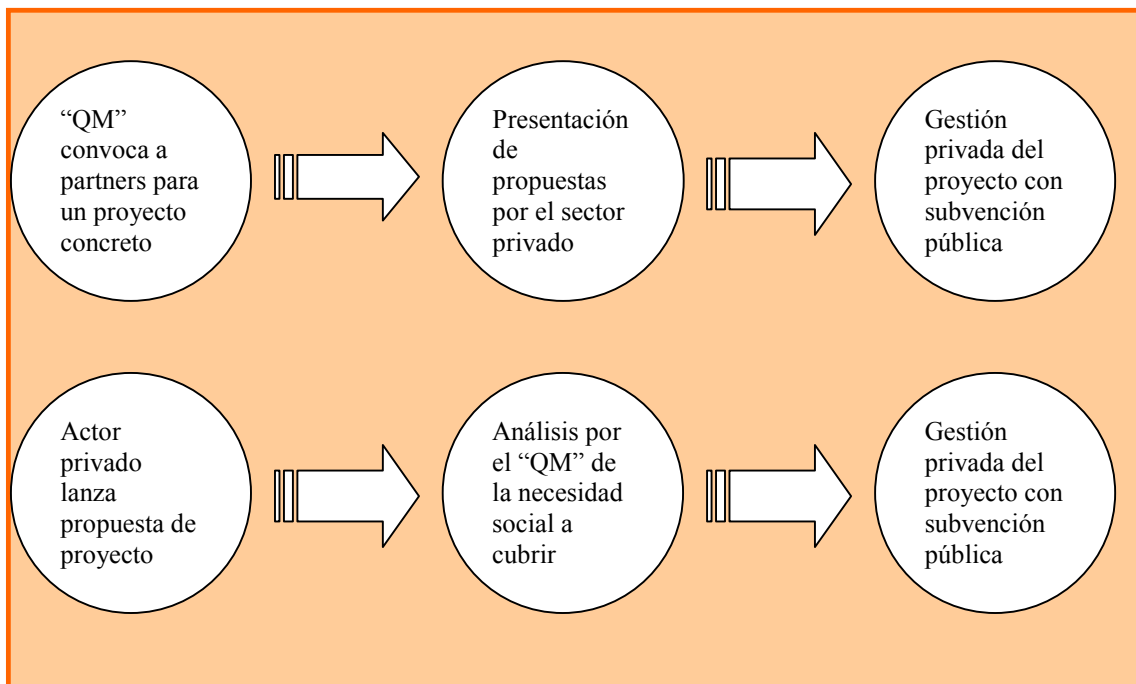


Figura 6.

La **debilidad** principal de los *Quartiersmanagement* se basa en la falta de división de partidas presupuestarias para las diferentes tipologías de proyectos a subvencionar. Es decir, se ha procedido a la descentralización administrativa en el plano territorial, pero no en lo que se refiere a sectores de actuación. Los *Quartiersmanagement* deberían tener más definidas sus áreas de actuación y dedicar partidas presupuestarias separadas al ámbito sanitario, laboral, social, económico y cultural.

Otras **debilidades** desencadenadas por el factor expuesto anteriormente es la falta de especialización en los recursos humanos de los *QM*. En el ámbito cultural, lo que esto provoca es una excesiva concentración en la dimensión sociocultural de los proyectos en detrimento de la calidad artística. Para que la dinámica cultural de un área de población cumpla verdaderamente sus objetivos de revitalización urbana, es necesario que la programación de los eventos culturales contenga unos niveles aceptables de calidad artística.

Por último, otro factor de **debilidad** grave es el hecho de enfocar los proyectos culturales siempre desde el colectivo de artistas de Wedding hacia el público de la zona. No puede pensarse en mejorar la autoestima de los residentes del barrio sin recibir una afirmación externa, es decir, tan importante es el público objetivo del resto de Berlín como el del propio Wedding. Igualmente, es preciso convertir a Wedding en un foco cultural de referencia no solamente para los vecinos del barrio sino para toda la ciudad.

La **oportunidad** más clara con la que cuentan los *Quartiersmanagement* de Wedding es la de estar enfocados hacia el desarrollo de un área urbana prioritaria para el gobierno de Berlín. Este hecho se traduce en un mayor crecimiento del presupuesto anual, en comparación con otras zonas de Berlín.

Otra **oportunidad**, derivada de la anterior, es el aumento progresivo de las entidades del sector privado dispuestas a colaborar con los *QM*. Este aumento se debe al hecho de encontrar respuesta, por parte de la Administración Pública, ante las reivindicaciones del sector privado y disponer de herramientas para la gestión de los proyectos.

La **amenaza** principal hacia los dos *QM* de Wedding concierne a la captación de recursos financieros entre los fondos de la *Senatsverwaltung*, debido a la ampliación sistemática de las zonas declaradas de “necesidades especiales de desarrollo”, las cuales, solamente en un periodo de cinco años, se han duplicado en número. Es, por tanto, muy necesario que los *QM* de Wedding dirijan muy bien su política de desarrollo y estén atentos a las necesidades sociales que no sean cubiertas por los proyectos presentados por parte del sector privado.

Otra **amenaza** respecto a la observación de la Administración Pública de las necesidades sociales y la definición de convocatorias para proyectos concretos puede darse por parte de la contestación social. Es decir, puede crear, por un lado, un clima de competitividad en el sector privado territorial, lo cual no favorece la dinámica de colaboración entre las diferentes entidades, y por otro, puede ser visto por ciertos focos sociales como exceso de intervencionismo por parte estatal.

Por último, lo que supone una **fortaleza**, puede convertirse fácilmente en **amenaza**, especialmente en lo que concierne al ámbito cultural. Se trata de la parcelación del territorio de Wedding en espacios tan limitados, esta estrategia funciona con resultados positivos en lo que se refiere a condiciones laborales, económicas o sanitarias, pero no en lo que se refiere a cultura, puesto que desintegrar en partes lo que, históricamente, ha representado una unidad, resta prestigio social y capacidad de impacto a los proyectos culturales.

→ Entorno competitivo

Entre los proyectos culturales apoyados por los *QM* en Wedding, se encuentran algunos que podrían compararse en cierto sentido con **Weddinger Szenen**, sin que se les pueda considerar realmente análogos. Se trata, por un lado, de proyectos basados en la organización de talleres artísticos con un claro afán pedagógico y de integración social, y, por otro, de proyectos que planean actividades culturales en espacios que no pertenecen al sector cultural y cuya imagen social incluso se opone a la de la cultura.

a) Ejemplos en el territorio de Wedding

1. Proyecto *Kolonie Wedding*:

Kolonie Wedding es probablemente el proyecto cultural más importante que se ha llevado a cabo en Wedding en los últimos años¹⁰. Se trata de la creación de talleres de trabajo/ galerías de diferentes artistas visuales residentes en Wedding y que trabajan en red. *Kolonie Wedding* organiza rutas por las galerías pertenecientes a su network. Las galerías y talleres asociadas al proyecto son las siguientes: Art Projects Berlin, Artpot, Armin Kauker, Babbelle, Paetau, Forward, Preproduction Space, Space Untitled.

Sus fortalezas se centran en haber sido el proyecto con más iniciativa creativa de Wedding en un momento en el que el barrio aún no poseía un tejido asociativo

¹⁰ El impacto de *Kolonie Wedding* es reconocido por los *QM* como el mayor que ha tenido un proyecto cultural en Wedding impulsado por los *QM*. Memoria final del periodo 2001-2005 del *QM* de Gesundbrunnen.

consistente. Goza de gran prestigio entre la comunidad de artistas y el público de Wedding. Realmente ha logrado conseguir sus objetivos de dar salida a la creación y artistas locales.

Una de sus recientes iniciativas es la de crear una ruta similar a la que llevan a cabo por galerías y talleres pero, esta vez, por cafés con programación musical y cultural. Este proyecto tiene como nombre *Kurort Wedding*.

2. Proyecto *Wedding Day*:

Se trata de una serie de actividades culturales diversas que tienen lugar en la avenida Gustav-Meyer, previsiblemente, una vez al año. Una de las actividades más interesantes que se han realizado en el marco del *Wedding day* del año 2005, su primera edición, fue una exposición que integraba obras plásticas de varios artistas pertenecientes a la asociación *Wedding art* basadas en espacios del barrio. Es de esperar que *Wedding day* vaya mejorando su programación año tras año. El proyecto tiene la oportunidad de haberse gestado en un momento propicio para el despertar cultural del barrio y en el que aún no sufre el exceso de competencia. En su primera edición, agosto de 2005, ha comenzado siendo un “pastiche” de escenarios y “stands” de calle en el que predominaba el espíritu verbenero, sin tener demasiado en cuenta el hecho de que se ofreciera al público actividades de calidad, aparte de conseguir involucrarlo en el desarrollo del propio evento. Era un día en el que se le ofrecía al ciudadano de Wedding la oportunidad de “ser artista”. Quizá no se trate tanto de organizar una especie de karaoke callejero, sino de presentar a los verdaderos artistas que residen en el barrio y que necesitan una plataforma para darse a conocer.

3. Proyecto *Kiezschwärmer*

Se trata de organizar talleres de teatro, pintura y danzas populares para residentes de Wedding y realizar muestras de las actividades ante el público una vez al mes. Su originalidad estriba en que los talleres se realizan en la Iglesia del Este.

Se puede hablar de dos debilidades graves de este proyecto. Por un lado, el hecho de no perseguir buenos resultados artísticos, sino que el valor básico de los talleres sea el pedagógico, significa que el público asistente a las muestras de actividades va a ser un público relacionado por lazos familiares o amistosos con el público asistente a los talleres. Por otro lado, el hecho de haber elegido una iglesia como centro para impartir los talleres limita considerablemente al público objetivo: Wedding es un barrio con un alto porcentaje de población inmigrante que profesa la religión musulmana, claramente no será éste el público-alumno de los talleres. Realizar un proyecto de estas características teóricamente “abierto a la sociedad en general” que pretende ofrecer igualdad de oportunidades y favorecer la integración social no alcanza sus objetivos cuando la propia elección del espacio ya lleva implícita la exclusión de un amplio segmento de público residente en la zona.

b) Ejemplos en el distrito de Mitte

1. Proyecto *Moabit*

El proyecto comenzó en el año 2000. Su finalidad es la de revalorizar los espacios inmobiliarios vacíos de la zona y disminuir la imagen negativa del espacio urbano en el que están situados. De este modo, diferentes artistas alquilan, a un precio mínimo, los locales vacíos y los convierten en talleres y salas de actos. Cada viernes tienen lugar actos culturales en los diferentes locales, que se reparten por las calles Rostocker, Wittstocker y Wickestr.

La fortaleza de este proyecto es la alta cantidad de recursos financieros con la que cuenta por parte del *QM* de Beusselstr. Se trata de una buena oportunidad el hecho de que este *Quartiersmanagement* dirige su presupuesto a un menor número de proyectos, dedicándole, sin embargo, a cada uno de ellos una cantidad de recursos significativa. Es, por otra parte, el *QM* con un mayor porcentaje de recursos presupuestarios destinados a proyectos culturales.

La amenaza básica reside en la poca variedad de público y lo ajeno que se mantiene a este tipo de actuaciones un porcentaje numeroso de la población de Moabit.

2. Proyecto “Campaña de imagen para Soldiner Kiez”

Este proyecto tiene como finalidad contribuir a la creación de una imagen positiva del área de Soldinerstr., perteneciente al barrio de Gesundbrunnen. No se trata de un proyecto estrictamente cultural, sin embargo, es una de las pocas propuestas subvencionadas por el *QM* que guardan relación con la problemática imagen del barrio y la creencia social, dentro y fuera de él, de que no existe en la zona oferta cultural, de ocio o incluso gastronómica de calidad.

El proyecto consiste en la realización de rutas turísticas por los puntos más destacables del barrio, las cuales cuentan con un público medio de 100 personas por ruta. Se realizan además acciones publicitarias basadas en el diseño de un logo para el área de Soldinerstr. así como carteles dedicados a los temas “cultura”, “convivencia intercultural”, “escuela” y “espacio público”. Actualmente se está desarrollando la edición de una guía del barrio en la que se presenten los espacios culturales, educativos, históricos, etc. más significativos del área.

La mayor amenaza de este proyecto proviene de la dinámica del resto de proyectos seleccionados o impulsados por el *QM* en la que no abundan los proyectos culturales. Una campaña publicitaria de Gesundbrunnen debe venir acompañada de cierto contenido real. Es decir, el impacto social es relativo y solamente aparente si el *QM* no dedica sus esfuerzos a revitalizar la oferta cultural y de ocio de la zona, aparte de publicitar la que ya existe.

➤ **Inclusión en el contexto de las políticas culturales**

Weddinger Szenen encaja, por sus objetivos, dentro de los planteamientos de la política cultural actual berlinesa. Sin embargo, intenta no solamente corresponderse con las finalidades legítimas que persigue la política local, sino también trascender los límites de esa política e involucrar en el proyecto a otras instituciones a nivel internacional. Por tanto, se puede hablar de inclusión o correspondencia con los objetivos de la política cultural local, al mismo tiempo que de correspondencia con los objetivos de la política cultural europea en el momento actual.

→ **Políticas culturales locales**

Weddinger Szenen es un proyecto que, en principio, debe ser propuesto e impulsado por la Administración local, en este caso, al menos uno de los *Quartiersmanagement* de Wedding. Este factor no sería tan novedoso en el funcionamiento de los *QM*, que, cumpliendo su papel de observadores sociales, lanzan convocatorias de ayudas a proyectos cuyos objetivos y líneas de actuación son muy específicos y están claramente delimitados por la voluntad pública¹¹. Este hecho, que puede ser criticado por exceso de intervencionismo, es, en realidad, una consecuencia lógica y necesaria derivada de la creación de unas oficinas territoriales que están dedicadas a resolver una serie de conflictos y carencias de un área urbana muy concreta. Es inevitable y, por otra parte, deseable que la Administración Pública, en este caso, observe muy de cerca el comportamiento de los actores privados en el sector cultural y establezca unas líneas de política cultural, que son también, líneas de política de subvención, a muy corto plazo, de forma que se evite la degeneración de los objetivos primarios y de los efectos contraproducentes que puede crear una política cultural que se desgasta y no se revisa a sí misma constantemente. Según Heinrichs, los sistemas de financiación de las políticas culturales no deberían ser remodelados simplemente con el

¹¹ Todos los *QM* de Mitte presentan propuestas de actuación, principalmente en los ámbitos cultural y educativo, con unas bases muy específicas y convocan a los actores privados a presentar propuestas de desarrollo del programa o proyecto. Ejemplos son convocatorias actuales del *QM Weiße Siedlung* para la presentación de proyectos que propongan actividades de teatro y música en escuelas de primaria locales.

fin de cerrar “lagunas” financieras a corto plazo, porque eso no hará que tengan resultados a largo plazo.¹²

Es por esta razón que los proyectos culturales presentados por el sector privado que aspiran, además, a subvención pública, deberían ser capaces no sólo de corresponderse con los planteamientos y objetivos de la política pública sino también de proponer mejoras, subsanar carencias, detener el proceso de degeneración que sufre toda política cultural a largo plazo. Por otra parte, resulta necesario que las políticas culturales planteen no sólo modelos y líneas generales de subvención sino que establezcan también líneas lógicas de contenidos mínimos, así como modelos de gestión de proyectos y estructura de los mismos, que sirvan de proyectos-modelo o proyectos-piloto que ejemplifiquen las estrategias y los objetivos de una nueva política cultural. Citando de nuevo a Heinrichs, a la hora de elaborar una política cultural, *tan poco Estado como sea posible y tanto Estado como sea necesario*.

El *QM* de la Pankstr. podría ser el encargado de lanzar la convocatoria con las bases del proyecto para conseguir la participación de los actores privados locales, y con ello, ya estaría cumpliendo con uno de los objetivos básicos de toda política cultural actual que es el de involucrar en el proceso de producción de un proyecto al mayor número de actores posibles, del sector público y del privado. El *QM* no presentaría propuestas artísticas concretas sino que dejaría libertad a la creatividad de los actores y seleccionaría las propuestas que le pareciesen más acertadas y con mayor calidad. Para que esta selección no corra el riesgo de ser arbitraria, es necesario que los *QM* establezcan de forma precisa la línea lógica de contenido que las diferentes propuestas han de seguir. Se trata de ofrecer un motivo temático a la creatividad del individuo social con el fin de obtener unos resultados específicos que derivan de unas necesidades sociales concretas.

Por otro lado, la finalidad de cohesión social de **Weddinger Szenen** se consigue a través de la revalorización de ciertas zonas, edificios, parques y centros del barrio con el que se consiga ganar el respeto de los residentes y, de esa forma, el respeto del resto de la ciudad hacia el barrio y sus habitantes. Los *QM* de Wedding están dedicando

¹² W. Heinrichs. *Kulturpolitik und Kulturfinanzierung*. Munich, 1997.

claramente sus esfuerzos a apoyar a aquellos proyectos que planteen una reutilización del espacio urbano vacío o infravalorado, así como a crear una campaña de imagen positiva de las áreas en las que trabajan.

Un tercer elemento que otorga valor al proyecto **Weddinger Szenen** consiste en crear una plataforma atractiva desde la que se dé a conocer a los artistas locales. El hecho de involucrar a actores culturales que trabajan en diferentes ámbitos artísticos asegura la variedad de las propuestas y aumenta las posibilidades de conseguir actividades con calidad. De este modo, se consigue que la plataforma creada por **Weddinger Szenen** resulte atractiva no sólo para el público de Wedding sino también para el público del resto de Mitte y demás barrios berlineses. Para crear una imagen dinámica de una zona urbana, es necesario que el público de los eventos culturales no sea solamente el vecindario local, es necesario que ese público y esos artistas locales encuentren afirmación y respuesta por parte del resto de ciudadanos.

Los *QM* de las zonas declaradas con “necesidades especiales de desarrollo” centran la distribución de su presupuesto, en lo que se refiere al sector cultural, en actividades que, a través de un componente artístico, tienen un marcado fin y dimensión sociocultural. **Weddinger Szenen** es un proyecto sociocultural que no olvida la importancia de una buena programación artística. Tales objetivos de desarrollo social y urbano como los que persigue la *Senatsverwaltung* actualmente, se pueden conseguir solamente si las políticas de subvención cultural se centran en proyectos de alcance sociocultural. Este postulado es, naturalmente, un enfoque que debe mantener la política cultural local sólo a corto plazo puesto que, en el largo plazo, se convertiría en perjudicial y provocaría comportamientos viciados por parte del conjunto de los actores.

Los objetivos y valores de los proyectos socioculturales son más concretos, más efectivos a corto plazo, de resultados más previsibles y de más fácil definición que los que atañen a la expresión artística como tal. Los primeros responden a las demandas sociales más directas y más reivindicativas, cuyos mayores responsables de transmisión y tramitación deben ser los actores del tercer sector. Cuando el tercer sector propone un proyecto con el fin de paliar una carencia o conflicto social, debe plantear su acción desde una perspectiva que no se base simplemente en el deseo de recaudar fondos

públicos de subvención. Debe existir una *responsabilidad intelectual* por parte del tercer sector a la hora de proponer acciones. Debe crearse un tercer sector maduro, cuyo comportamiento no esté viciado por las políticas de subvención públicas, y a este respecto, la Administración es la mayor responsable de mantener la responsabilidad y la madurez en el tercer sector local, o de crearla donde aún no exista. *Las políticas culturales no deberían contentarse con definir estrategias generales, como “recipientes” de medidas posibles, siempre susceptibles de debate y de puesta en práctica por parte de los actores implicados. De este modo, la cultura pasaría a ser, a la vez, el lugar de todas las libertades más fuertes y de todas las pluralidades, y el factor de todos los vínculos y de todas las responsabilidades.*¹³

Una de las debilidades más comunes de los proyectos adscritos a los *QM* es la falta de un público ajeno al ámbito diario local, ese público que se mantiene alejado de Wedding y que no destruye sus prejuicios contra el barrio. Al lado de la buena voluntad de los *QM* por dedicarse a la observación y a la actuación en zonas muy delimitadas de la ciudad, debe realizarse un esfuerzo por alcanzar repercusión en la totalidad de la urbe. Un *QM* solo no puede conseguir este impacto. Necesita trascender las fronteras locales e involucrar a actores lo más globales posibles, más teniendo en cuenta la heterogeneidad de la sociedad a la que representa, en este caso, la pluralidad étnica de Wedding. **Weddinger Szenen** es un proyecto que busca y necesita la participación de actores culturales internacionales.

→ Política cultural europea

La Unión Europea ha establecido diferentes instrumentos para consolidar las bases de una política cultural común europea, que, a su vez, sirva para crear una unión cultural europea que otorgue al ciudadano la conciencia de que Europa es un conjunto social que camina en una misma dirección y comparte características culturales. Uno de estos instrumentos es el Observatorio de Políticas Culturales en Europa, situado en Grenoble, Francia. Este instrumento sirve, principalmente, para ayudar a los actores culturales a estar al tanto de las políticas públicas y ayudar a las políticas públicas a

¹³ Raymond Weber. “Los nuevos desafíos de la cooperación cultural europea”. *Pensar Iberoamérica*, nº 2. Octubre 2002.

estar al tanto de las nuevas agitaciones culturales y artísticas. A esta finalidad, habría que añadir la observación de las agitaciones sociales, que son las que provocan reacciones artísticas como respuesta a una transformación, a una crisis, a un conflicto.

La Fundación Cultural Europea postula en una de sus convocatorias de subvención a proyectos culturales: *estamos buscando proyectos audaces, imaginativos, que pongan de relieve, reconstruyan o aporten claridad a los temas políticos más candentes. Diferentes perspectivas acerca de la ampliación europea, el multiculturalismo y la posición de Europa en el mundo nos resultan particularmente interesantes*. En este sentido, **Weddinger Szenen** responde a la llamada de la Fundación Cultural Europea, puesto que se trata de una iniciativa para revalorizar un espacio urbano con dificultades económicas en el que deben producirse unas nuevas vías de reflexión acerca del tema “multiculturalismo” y el papel que las mezclas étnicas juegan dentro de un área urbana determinada. Por otro lado, analiza de cerca el funcionamiento y los objetivos de la política cultural local, lanzando una propuesta, que, al mismo tiempo que se corresponde con la política, le *aporta claridad* y la complementa.

Weddinger Szenen es un proyecto pensado para el público de Wedding, que persigue crear una autoestima de “ciudadano de calidad” al habitante del barrio. Sin embargo, para que eso sea posible, el ciudadano de Wedding tiene que observar y ser observado por otros ciudadanos. Los talleres artísticos serán co-dirigidos por artistas profesionales, que gocen de cierto reconocimiento dentro de su actividad profesional, y que no residan en Berlín, ni en Alemania, sino que sean procedentes de un país, preferiblemente europeo o de la Cuenca del Mediterráneo, que represente de forma especial el espíritu del proyecto presentado por el actor cultural de Wedding seleccionado por el QM para participar en el proyecto global **Weddinger Szenen**. **Weddinger Szenen** es un proyecto de proyectos. Está conformado por propuestas *audaces e imaginativas* del sector privado de Wedding, que cuentan con la participación de una figura de calidad procedente de una región, país o etnia que añade significado al proyecto. La colaboración del artista extranjero con el/los artistas locales en cada uno de los talleres tendrá lugar en las dos primeras semanas y la última del taller, esta segunda parte coincidiendo con la muestra final de la producción artística realizada en el taller. En ella, el artista internacional incluirá su actuación de la manera que elija. Esto supone

la comunicación continua entre artistas locales e internacionales, y la descripción, en las bases del proyecto presentado por los actores de Wedding, del proceso de comunicación entre los artistas.

La participación de artistas procedentes del extranjero hace necesaria la colaboración de los diferentes institutos culturales y Embajadas con sede en Berlín. Esta colaboración, además de reducir costes a los *QM*, aporta prestigio y amplía la repercusión del proyecto.

El propósito de **Weddinger Szenen** de involucrar a las representaciones culturales internacionales de un ámbito territorial concreto como es Europa/Cuenca del Mediterráneo, responde, por un lado, al componente de inmigración residente en Wedding, mayoritariamente de Europa del Este y países árabes, y, por otro, al deseo de ayudar a crear una conciencia cultural europea que no sólo sirva a fines políticos a escala europea sino que, realmente, repercuta, directamente y a corto plazo, en la población a nivel local.

Kathinka y Schürmann definen la Unión Europea como un *área económica sin alma*.¹⁴ Existe, además, un serio desequilibrio entre las políticas de cooperación cultural de los países europeos tradicionalmente emisores de ayuda de cooperación y los nuevos integrantes de la Unión Europea, de la Europa del Este. Las Embajadas europeas pueden encontrar fuertes motivos para involucrar a Embajadas de países de Europa del Este en proyectos culturales locales, especialmente en barrios donde existe un contingente numeroso de población proveniente de esta zona, sin embargo, las prácticas culturales extranjeras en terceros países siguen sin prestar atención a este desequilibrio cultural. Kathinka y Schürmann afirman que *la exportación “disfrazada” de cultura a terceros países es una práctica de diplomacia cultural clásica del siglo XIX y es la que predomina hoy en día*. Las relaciones culturales en Europa siguen siendo predominantemente bilaterales, de promoción cultural del país huésped en el país anfitrión. La colaboración entre diferentes institutos culturales y Embajadas se da solamente en proyectos de gran alcance que resultan interesantes a las representaciones diplomáticas por cuestiones de promoción del propio país, independientemente del resto

¹⁴ Kathinka Dittrich van Weringh y Ernst Schürmann. Laboratorio de Cooperación Cultural Europea. 2004. Pg. 21

de países involucrados. Por ejemplo, existe un acuerdo de cooperación cultural entre diez institutos culturales (Alianza Francesa, Instituto Británico, Instituto Cervantes, Instituto Cultural Danés, Instituto Cultural Finlandés, Instituto Goethe, Instituto de Cultura Italiano, Instituto Louvain, Forum Cultural Austriaco y el Centro Cultural Checo) llamado CICEB. Se trata de la muestra de un talante positivo por parte de las representaciones europeas, que, sin embargo, hasta ahora no se ha concretado en grandes acciones. No existe una página web en la que se pueda consultar la evolución y los estatutos del CICEB y, por tanto, carece de transparencia, objetivos claros y apertura a los agentes culturales no gubernamentales.

Dado que la voluntad de invertir en acciones culturales de terceros países con dificultades de desarrollo no parece ser recia por parte de los países más fuertes de la Unión, esta colaboración debe ser propiciada por propuestas del sector privado que, indirectamente, provoquen la colaboración de instituciones europeas con distinto nivel de recursos. Es necesario encontrar vías que permitan, a los países europeos más recelosos de invertir en proyectos culturales por falta de recursos, participar en el diálogo intercultural en Europa. Estas vías deben alcanzar, a su vez, a los países vecinos al marco europeo como son los países del Mediterráneo. La sociedad europea es una mezcla de todos estos elementos étnicos y la proyección cultural de cada país en el ámbito europeo no debe mantenerse ajena al hecho de que su público no es homogéneo.

Por otra parte, *la subvención de las artes por parte de la diplomacia en el extranjero viene regida por variables comparables a las del sector privado.*¹⁵ El artista en sí mismo no es lo importante, sino el aumento de prestigio e imagen positiva del país. El arte se adquiere o se apoya como producto que sirve para incentivar a otra serie de sectores y relaciones político-económicas. Por tanto, la subvención de actos puramente artísticos es una prioridad para la acción cultural de un país en el exterior en el ámbito europeo, y no tanto la subvención de proyectos destinados a paliar conflictos sociales o déficit económico de un área. Esta postura se contradice, sin embargo, con los objetivos de la “cultura para el desarrollo” que siguen los Estados en países receptores de ayuda humanitaria y ayuda al desarrollo. En este caso, la cooperación cultural sirve siempre a los objetivos generales de cooperación al desarrollo. La pregunta es: ¿por qué

¹⁵ Estudio de la Fundación Interarts y de la EFAH sobre cooperación cultural europea realizado para la Comisión Europea. Octubre 2003. Pg. ix.

no pueden perseguirse objetivos de desarrollo en países no ADE en materia de cooperación cultural? Invertir en acción cultural a nivel local, en un territorio específico y delimitado, dentro de Europa ayudaría a enriquecer y complementar una política cultural europea que aún adolece de prácticas heredadas del siglo XIX.

➤ **Antecedentes del proyecto**

A continuación se enumeran las claves que marcan la gestación y el desarrollo del proyecto **Weddinger Szenen** alguna de las cuales ya se han expuesto más detalladamente con anterioridad:

1. La dinámica que actualmente se lleva a cabo en varias ciudades europeas de revitalizar ciertas zonas de las mismas a través de la gestión cultural.
2. La correspondencia del proyecto con las finalidades de las políticas culturales, a nivel local y global, presentando un análisis y complementariedad de las mismas.
3. El análisis de la población residente en Wedding: mezcla étnica, imagen negativa del barrio en el conjunto urbano, dificultades económicas, alta tasa de desempleo, creencia de la falta de oferta cultural y de ocio en comparación con otras áreas de Berlín.
4. La necesidad de otorgar mayor capacidad de impacto y repercusión social a los proyectos culturales realizados en Wedding, a través de la participación de instituciones internacionales.
5. La necesidad de aumentar la calidad y el criterio artístico de la gestión cultural en Wedding: contar con artistas consagrados, que no exijan unos honorarios demasiado altos, que ofrezcan garantías de éxito de las actividades artísticas del proyecto.

6. La capacidad de **Weddinger Szenen** para recapitular las fortalezas con los que comparte características y superar las debilidades de los mismos.
7. La existencia de otros proyectos culturales, en el barrio de Wedding y en otros de Berlín, que han nacido del intento de dar prestigio a una zona urbana especialmente problemática, unos con más éxito que otros:
 - *Karneval der Kulturen* (Carnaval de las Culturas) de Kreuzberg: convoca a altas cuotas de público año tras año, logra dar a Kreuzberg (barrio con mayor porcentaje de población extranjera de Berlín, predominantemente turca)¹⁶ una imagen cosmopolita positiva, sobrepasa los límites del barrio y atrae a público de toda la ciudad, se ha convertido, incluso en un atractivo turístico. Sin embargo, con los años, el carnaval ha desvirtuado su programación y sus objetivos, se trata ahora de un desfile de “culturas estereotipadas” que presentan el lado más “exótico” de las culturas africana, árabe y latina, representadas por sus tendencias musicales más comerciales y tradicionales, completamente alejadas de la realidad cotidiana de estas etnias en Berlín.
 - *48 Stunden Neukölln* se trata de una iniciativa que surgió hace ocho años en el barrio de Neukölln, otro de los barrios más desfavorecidos de Berlín desde la caída del muro. El festival está pensado también para revitalizar el barrio a través del uso del espacio urbano como soporte artístico y dar a conocer los rincones “inmigrantes”, especialmente turcos, al conjunto de la población. Se trata de una iniciativa impulsada por la Junta Municipal de Neukölln, lo cual guarda similitudes con el proyecto **Weddinger Szenen**. Las debilidades de este festival en Neukölln, las cuales no le permiten cumplir sus objetivos, son su débil campaña de comunicación y su programación eminentemente formada por artistas alemanes. En un barrio en el que la presencia extranjera es tan fuerte no puede concebirse un festival urbano que no cuente con artistas de distintos orígenes.

¹⁶ Según las estadísticas realizadas por el INE alemán.

- *Kolonie Wedding* como primera y más fuerte iniciativa dentro del barrio de Wedding para dar salida a los artistas del barrio y dinamizar la vida cultural del mismo.
- Otros proyectos que transforman el espacio urbano por unos días para reinterpretarlo a través de la expresión artística: Festival Internacional de Danza Contemporánea en Paisajes Urbanos *Dies de Dansa* de Barcelona y su red “CQD”; la “Noche Blanca” nacida en París y exportada a varias ciudades europeas, *La Fête de la Musique*, las *Strassenfest* (fiestas de calle) berlinesas...

➤ **Análisis interno de los *Quartiersmanagement* de Wedding**

→ **Finalidades de los *QM***

Estas oficinas territoriales que dependen de la *Senatsverwaltung für Stadtentwicklung* (Administración del Senado para el Desarrollo de la Ciudad) tienen como finalidad potenciar el desarrollo, la revitalización y el prestigio de las dos áreas del actual barrio de Wedding declaradas “con especiales necesidades de desarrollo”. Los proyectos impulsados o apoyados por los *QM* tienen la finalidad básica de mejorar la calidad de vida de los habitantes de Wedding, lo cual se divide en una serie de objetivos:

1. Mejorar la imagen del barrio y sus habitantes en el contexto berlinés.
2. Fomentar la actividad económica del área.
3. Impulsar la actividad laboral y disminuir la tasa de desempleo.
4. Mejorar las instalaciones sanitarias del barrio.
5. Embellecer calles y plazas.
6. Establecer programas extraescolares en los colegios que complementen la actividad escolar.

7. Impulsar proyectos culturales que ayuden a la integración social y al diálogo dentro del barrio.
8. Aumentar el número de zonas lúdicas infantiles en el barrio.

→ Líneas estratégicas de gestión

Los *QM* colaboran con entidades del sector privado o personas físicas residentes en el barrio de Wedding con el fin de poner en marcha proyectos que serán gestionados por el sector privado y que están enfocados a conseguir la finalidad básica de mejorar la calidad de vida del ciudadano. Las estrategias entonces en relación con los objetivos son las siguientes:

1. Cursos de alemán para inmigrantes de diferentes edades.
2. Remodelación de patios de colegio.
3. Oferta de apoyo escolar.
4. Mantenimiento y cuidado de espacios lúdicos.
5. Establecimiento de internet-cafés para jóvenes.
6. Proyectos de música y teatro.
7. Medidas de prevención sanitaria para escolares.
8. Aumento del número de bancos públicos.
9. Proyectos de replantación de árboles y zonas verdes.
10. Oferta de vacaciones de verano e invierno.
11. Programas de ayuda para enfermos de adicción.
12. Concursos de fotografía y deporte.
13. Cesión de espacios para encuentros de vecinos, mujeres, empresarios... del área.
14. Proyectos artísticos de distinto tipo.
15. Periódicos locales.
16. Reinstalación de un parque público.

a) Evolución de las líneas estratégicas

Hasta ahora, los *QM* han contado con un presupuesto no dividido en partidas para cada una de las áreas de acción. Todos los programas aparecen dentro del mismo

cuadro de estrategias de los *QM* y se dedican mayores fondos presupuestarios a un sector que a otro en cada periodo anual. La inversión en el sector cultural depende de cada *QM* y hasta el año 2005, en el caso de Wedding, alcanzó un porcentaje máximo por debajo del 20% que, por otra parte, teniendo en cuenta la pluralidad de objetivos y programas que desarrollan los *QM*, un 20% de presupuesto dedicado a cultura denota que ya existía un interés por la actividad cultural.

En el periodo 2005-2008, se prevé un aumento de fondos dedicados a cultura en el entorno de Wedding, colocando a ésta en tercer lugar de acción prioritaria, según un esquema de siete ámbitos de acción destinados a fortalecer el desarrollo de la personalidad del barrio (mejora de la situación laboral de ciertos colectivos, cultura y ocio, sanidad, educación, vivienda, seguridad ciudadana e integración).

Los proyectos culturales de los *QM* contienen siempre una dimensión sociocultural y aparecen con carencias de criterio respecto a la calidad artística de los eventos. Frecuentemente aparecen con un fuerte carácter pedagógico y conectados con el sector educativo.

→ CUADRO DAFO

	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas	- Financiación presupuestaria asegurada por parte de la <i>Senatsverwaltung</i>. - Proyectos culturales enfocados en la dimensión sociocultural. - Intervencionismo de los <i>QM</i> en el análisis social y la presentación de proyectos. - Actuación y análisis de un territorio muy limitado, de un conjunto de calles, que	- Financiación asegurada por parte de la <i>Senatsverwaltung</i>. - Área prioritaria de desarrollo para la <i>Senatsverwaltung</i>. - Gestión pública y privada de los proyectos. - Aumento gradual del sector privado cultural en el área.

	pertenece a una unidad mayor: Wedding.	
Debilidades	- Falta de división de partidas presupuestarias según sectores de actuación. - Aumento del número de áreas berlinesas que disponen de <i>QM</i>. - Falta de recursos humanos especializados en cada uno de los sectores de actuación. - Falta de atención a la calidad artística de los proyectos culturales.	- Presupuesto anual fluctuante dependiendo de las necesidades y recursos de la <i>Senatsverwaltung</i>. - Proyectos culturales destinados a un público objetivo exclusivo, residente en Wedding. Cierre de horizontes.

Figura 7. Cuadro DAFO

→ Estructuras de gestión.

Líneas de gestión	Estructura tecnológica	Estructura organizativa	Estructura financiera y presupuestaria	Estructura legal	Estructura de recursos humanos
Selección de proyectos	a) Estructura profesional, basada en la experiencia de un conjunto de representantes de la Administración Pública junto con un comité formado por residentes en Wedding y actores del barrio. b) Estructura técnica, basada en el mantenimiento	Modelo matricial. Se trata de un organigrama plano, que trata de evitar las jerarquías. El proceso de selección se realiza a partir de una votación de todos sus miembros. Existen portavoces del <i>QM</i> que son elegidos cada año. La única jerarquía a la que está	a) Fondos provenientes del presupuesto asignado anualmente por: 1. el Senado (SV) para el Desarrollo de la Ciudad (Programa “Ciudad Social”). 2. Fondos de la Unión Europea (Fondos Europeos para el Desarrollo Regional). 3. Fondos estatales del programa “Estado-Regiones-Ciudad”.	*	**

	de dos oficinas territoriales, coincidiendo con las dos áreas <i>QM</i> de Wedding. La Junta Municipal de Mitte es la encargada de otorgar la aprobación final de la selección realizada por los miembros del Comité de los <i>QM</i>. - Mantenimiento de la página web.	sometida esta línea de gestión es la decisión de la Junta Municipal.	b) No existe división de partidas presupuestarias para cada uno de los ámbitos de actuación dentro de la partida general destinada a subvencionar proyectos en siete ámbitos de actuación distintos (sanidad, empleo, vivienda, cultura, educación, seguridad e integración social). c) En el control presupuestario se dividen las áreas de actuación para determinar cuánto gasto se ha producido en cada una de ellas. Por tanto, la administración de los fondos presupuestarios es flexible dependiendo de las necesidades de cada periodo. d) Existen diferentes partidas presupuestarias destinadas desde los fondos de la <i>Senatsverwaltung</i>: 1. Partida para subvención de proyectos. 2. Partida para gastos de comunicación. 3. Partida para	
--	--	---	--	--

			gastos de material técnico y de oficina. 4. Partida para gastos en servicios. 4. El administrador aprueba las decisiones tomadas y supervisa que los gastos presupuestarios se realicen según se han planeado.		
Seguimiento de los proyectos	a) Estructura profesional, basada en los conocimientos del personal laboral a la hora de realizar los controles presupuestarios y la recepción de facturas y comprobantes por parte de los gestores de los proyectos. b) Estructura técnica, consiste en observar las fallas presupuestarias y los desequilibrios y de diseñar estrategias: 1. para la correcta distribución de sus fondos. 2. para poner en conocimiento de los actores los posibles lapsus económicos	Modelo matricial. Doble corriente: 1. Departamento de administración. 2. Jerarquía: - Responsable de administración. - Asistente de contabilidad.	El seguimiento de contabilidad y administración establece cuáles son las necesidades de presupuesto y el administrador evalúa las propuestas y controla los gastos.		

	que puedan producirse.				
--	------------------------	--	--	--	--

Figura 8. Cuadro de estructuras de gestión¹⁷

* La **estructura legal** es común para todas las líneas de gestión. Los *Quartiersmanagement* son entes de derecho público, dependientes de la legislación gubernamental del Senado berlinés, que ostenta ese nombre como gobierno de la ciudad. El Senado está presidido por el alcalde en funciones, el vicealcalde y ocho senadores. Cada uno de los senadores está al frente de una de las *Senatsverwaltung*: *SV* de Sanidad, Asuntos Sociales y Consumo, *SV* de Finanzas, *SV* de Interior, *SV* de Justicia, *SV* de Educación, *SV* de Juventud y Deporte, *SV* para el Desarrollo de la Ciudad, *SV* de Economía, Trabajo y Mujer, *SV* de Ciencia, Investigación y Cultura.

Desde la reforma del 1 de enero de 2001, Berlín consta de 12 distritos, cada uno de ellos regido por una Junta Municipal que tiene poder de toma de decisiones en algunos ámbitos. Los *Quartiersmanagement* son órganos de administración de distrito. En cada uno de los distritos existe también un Concejo Municipal.

** La **estructura de recursos humanos** en los *QM* conlleva cinco pasos:

1. La **planificación**: las necesidades de personal se formulan desde la sede central de la *SV* para Desarrollo de la Ciudad. Se dispone un equipo de plantilla de una media de siete empleados para llevar a cabo las tareas de oficina, redacción, administración y control presupuestario.
2. La **adquisición** de recursos humanos se hace o bien por traslado interno, es decir, se cubre una plaza por alguien que ya estaba dentro de la organización y ha cambiado de centro o bien, se convocan plazas públicas. El proceso de selección en esta convocatoria se realiza por méritos y no por examen.
3. La **integración** de los profesionales se realiza en sus primeros contactos con el trabajo que van a realizar, es decir, no existe un periodo de entrenamiento o de adaptación previa.

¹⁷ Datos extraídos de las memorias realizadas por los *QM* de Wedding en el periodo 2001-2005.

4. La **movilidad** entre profesionales es posible mediante traslado interno. Este es un aliciente para los profesionales que pueden variar algunas de sus condiciones laborales y personales sin dejar de trabajar para la misma organización.
5. El **desarrollo** de los profesionales se hace a partir de cursillos de formación y ascenso laboral a áreas que requieren mayor nivel de responsabilidad y dotadas de más alta remuneración.

→ Control de gestión

El objetivo principal del control de gestión es el presupuesto. Los *QM* no establecen estrategias de captación de recursos puesto que, anualmente, reciben partidas presupuestarias del órgano central, que es la Administración del Senado para el Desarrollo de la Ciudad. Los *QM* realizan una propuesta de presupuesto que después coincide con el real o no.

Cada *QM* en Berlín posee una partida presupuestaria para subvención de proyectos desde los fondos del *SV* para el Desarrollo de la Ciudad de 500.000 euros anuales. Según la memoria 1999-2005¹⁸ del *QM* de Gesundbrunnen, en porcentaje el *QM* que menor cantidad de presupuesto dedica a la subvención de proyectos culturales de todo Mitte. Este *QM* ha dedicado una media de 60.000 euros anuales a proyectos culturales. Se prevé aumentar esta cantidad en el próximo periodo puesto que la cultura ha pasado a ser el segundo ámbito de actuación en orden de prioridad. Las cantidades destinadas a proyectos culturales varían desde los 2000 hasta los 105.000 euros por proyecto. De este hecho se deduce que el gasto producido en cultura sufre variaciones de un año para otro.

El motivo principal por el que el presupuesto de los *QM* no está dividido en partidas según sectores de actuación es el hecho de pertenecer a la *SV* para el Desarrollo de la Ciudad y no depender de otras *SV*, los cuales, en caso contrario, destinarían fondos para cada una de las actividades a subvencionar por los *QM*.

¹⁸ El programa “Ciudad Social” de la *SV* fue comenzado a diseñar en 1999. En este caso, la memoria de Gesundbrunnen incluye el periodo de diseño del programa.

El presupuesto se divide en conceptos y subconceptos. Es decir, existe una serie de gastos fijos (conceptos), tales como gastos derivados de mantenimiento de las instalaciones, sueldos de personal subcontratado, adquisición de material indispensable para el trabajo cotidiano, etc., con los que se debe de contar de antemano a la hora de realizar el presupuesto. De las partidas presupuestarias se descuentan desde el principio los gastos correspondientes a estos conceptos, así como los que corresponden a los llamados PCOM, que son pagos pendientes que aún no se han realizado pero que son obligatorios.

Para el control de presupuesto, se realizan reuniones cada tres meses en las que se informa a todos los departamentos del centro del estado de las cuentas.

Otra forma de controlar la gestión del presupuesto es realizar solicitudes de gasto, en las que la propuesta de gasto debe estar justificada.

Si en una revisión de gastos, se percibe que las partidas presupuestarias no van a ser suficientes y aún no ha acabado el año presupuestario, se puede enviar un informe a la sede central para solicitar ampliación de partidas en el que se expliquen las causas de tal desajuste, que pueden ser ajenas a la gestión interna, por ejemplo, una subida de impuestos en el país.

→ Criterios e indicadores de evaluación de los *QM* en lo que respecta a la acción cultural

Los criterios de los *QM* de Wedding para valorar la correspondencia entre los resultados/objetivos de los proyectos llevados a cabo en el área son tres:

1. Dinamismo de la cultura en el área de Wedding.
2. Consecución de publicidad y promoción del barrio en el resto de la ciudad.
3. Mejora de la imagen del barrio.

El proyecto que, según la evaluación de los *QM*, mejor ha realizado la consecución de sus objetivos y por tanto, efectuado un impacto positivo ha sido *Kolonie Wedding*, puesto que es el proyecto que mayor rentabilidad social y artística ha logrado, especialmente desde el año 2003 hasta ahora.

Los *QM* no poseen instrumentos elaborados que les permitan hallar indicadores fiables para medir la rentabilidad, de distinto tipo, de un proyecto cultural. En las memorias de proyectos aparecen como instrumento medidor de rentabilidad social, las cifras aproximadas de público asistente a los eventos, con lo que podríamos hablar de uso, más o menos fiable, de indicadores de servicio. Lo que no se analiza con estas cifras es el grado de adaptación de los eventos a su público y como podría identificarse con antelación al público potencial y al real, así como mejorar la adecuación de la oferta a la demanda.

En la memoria realizada por el *QM* de Gesundbrunnen sobre el periodo de 2001-2005, aparece como limitación a la acción cultural del *QM* el no haber conseguido la participación visible del contingente de población turco-árabe de Wedding. Incluso las exposiciones organizadas por *Kolonie Wedding* en distintos espacios de todo el barrio no consiguieron atraer más que a un público mayoritariamente de origen alemán. Este elemento de análisis por parte del *QM* de Gesundbrunnen denota un cierto uso de los indicadores de impacto para medir la rentabilidad social de los proyectos: no solamente se trata de cantidad, sino también de tipologías de público.

Dado que el trabajo de publicidad y promoción del barrio a través de la acción cultural es una de las finalidades del *QM*, es de prever que se observará el flujo de presencia periodística de los eventos organizados en Wedding y la imagen que proyectan en la opinión pública. Estos indicadores de imagen, sin embargo, no están especificados como instrumentos de evaluación en la memoria del *QM* de Gesundbrunnen, sino tan sólo entre los objetivos.

Indicadores de rentabilidad económica, en el caso de los *QM*, son inútiles, puesto que se trata de un órgano subvencionador que no pretende alcanzar ningún índice de productividad. La memoria de Gesundbrunnen indica, en todo caso, la carencia de participación del sector comercial de la zona en proyectos locales.

La ausencia de indicadores de rentabilidad artística es consecuencia de la falta de mención de la calidad artística de los proyectos culturales como parte de los objetivos.

2 Definición del proyecto

➤ Definición y contenidos del proyecto

→ Definición

Weddinger Szenen es un proyecto de proyectos. Se trata de que distintos espacios con contenido histórico o especialmente relevantes para la vida del barrio de Wedding tengan su protagonismo durante tres días una vez al año gracias a varias interpretaciones artísticas y creativas de calidad.

Los *QM* de Wedding, preferiblemente incluyendo el área de Gesundbrunnen, convocaría a participar a todos los actores privados del sector cultural de Wedding. De todas las propuestas presentadas, un comité de selección formado por miembros del sector público y privado, seleccionaría los proyectos más maduros, consecuentes con los objetivos de la convocatoria, realizables desde el punto de vista financiero y de gestión, y que garantizaran unos resultados con calidad artística.

Las propuestas podrían abarcar todas las disciplinas artísticas: artes plásticas, visuales, música, artes escénicas y literatura. Plantearían una muestra final de un trabajo realizado en unos talleres con la duración de nueve meses. Esos talleres serían dirigidos por un artista residente en Berlín, no necesariamente en Wedding, en colaboración con un artista extranjero que visitaría Wedding en dos estadias de, dos semanas al comienzo de los talleres, y una semana al finalizar el evento. Los talleres irían destinados al colectivo de artistas de todo Berlín, así como a demás interesados, residentes en Wedding, que aún no hayan tenido la oportunidad de mostrarse ante el público.

La razón principal por la que se ha pensado este proyecto para ser impulsado desde un ente público y no desde una organización cultural fuerte del área, viene dada tras el análisis del entorno inmediato en el que se observan los resultados de la organización cultural más fuerte de Wedding, *Kolonie Wedding*, que, si bien, han sido positivos, denotan una fuerza parcial para despertar al colectivo de actores privados de la zona, concentrada principalmente en las artes plásticas. Es obvio que los *QM* deben ganar la complicidad de *Kolonie Wedding* en el proyecto ya en las primeras etapas del mismo, sin embargo, la acción cultural de Wedding no puede quedar siempre circunscrita bajo un mismo nombre. Deben añadirse estructuras a la acción cultural en Wedding. Como declara la memoria de evaluación 2001-2005 del *QM* de Gesundbrunnen, *los miembros de “Kolonie Wedding” querrían ganar independencia respecto al ente público y a los demás miembros de la organización, sin embargo, esto no es posible mientras no exista competitividad en el sector cultural de la zona*. El proceso de otorgar independencia, personalidad y seguridad en sí mismos a los actores culturales de la zona tiene que motivarlo el ente público en el caso de Wedding, y no sólo motivarlo a través de la subvención, sino además dirigirlo en forma de iniciativas concretas. Sólo así se logrará que, en un futuro, sea el tejido asociativo y el sector privado en su conjunto el que plantee sus reivindicaciones y propuestas responsables al ente público.

Weddinger Szenen plantea también la necesidad de involucrar en un mismo proyecto a los diferentes *QM* del área de Wedding, incluyendo a Gesundbrunnen, antiguo barrio perteneciente a Wedding, cuando éste era un distrito independiente. Tal y como se analizó en el punto 4 de este trabajo, una de las amenazas de plantear un análisis y una acción tan delimitadas territorialmente es la de crear una desintegración de un territorio que, históricamente, conforma una unidad. Crear proyectos de alcance territorial tan parcial es limitar en exceso la rentabilidad social de los mismos.

→ **Contenidos de Weddinger Szenen**

a) Fechas:

1. Preproducción: enero – octubre 2007
2. Producción: noviembre 2007 – julio 2008
3. Explotación: tres días durante un fin semana de julio de 2008
4. Postproducción: julio – septiembre 2008

b) Lugares:

Distintos espacios, cerrados y al aire libre, de Wedding, que quedarían sujetos a las diferentes propuestas presentadas al *QM*. Ejemplos de espacios que sería interesante resaltar son:

1. Fernstr., Wiesenstr., Torfstr. (en recuerdo a los humedales que existían en esta zona, en los comienzos de la fundación de Wedding).
2. Badstr. 39, en Gesundbrunnen, donde se encontró la fuente que dio nombre a la zona (Gesundbrunnen significa “fuente sana”).
3. Ruta por Hamburgerstr., Rosenthaler Tor, Ackerstr., Bergstr., Uferstr., Reinickendorferstr. (en recuerdo al establecimiento de las primeras colonias en la primera mitad del siglo XVIII. Queda aún una casa colonial de la época en pie en la Koloniestr. 57).
4. Müllerstr. 22-26 (en recuerdo al boom de construcción de molinos a comienzos del siglo XIX).
5. Iglesias St. Elizabeth, Nazareth y St. Paul, las tres primeras iglesias de Wedding, construídas al mismo tiempo por orden del Kaiser Friedrich Wilhelm III.

6. Sparrplatz y Leopoldplatz como símbolos del comienzo de la revolución industrial. Primera plaza construida en Wedding al empezar el trazado de calles por la afluencia de nuevos residentes, obreros de las fábricas.
7. Ackerstr. 94 y Stettiner Str. 65 como recuerdo de las primeras “Mietkasernen” berlinesas. El típico bloque de viviendas berlinés es un edificio que se ordena alrededor de un patio interior y que consta de un bloque exterior, otro posterior que da al patio y dos laterales. Tomaron el nombre de “Mietkasernen” (cuarteles militares) puesto que copiaron la estructura de las casas construidas en los cuarteles militares para alojar a los soldados y sus familias. Hoy en día, en todo Berlín imperan los bloques con esta estructura. Los primeros fueron construidos en Wedding, en estas dos calles, para alojar a los obreros y sus familias.
8. Sprengelpark, inaugurado en el año 2005. Se trata de la reutilización de un espacio en el que se encontraban las naves de las principales industrias de Wedding en el siglo XIX: la Fábrica Nortealemana para la Construcción de Material de Ferrocarril, la Fábrica de Aviación (que diseñó algunos de los primeros Zeppelin y más tarde, los primeros aviones de Lufthansa). La zona actual del Sprengelpark se quedó aislada del resto de Berlín después de la construcción del muro, sus naves fueron abandonadas y finalmente derruidas en el año 2004.
9. Empresas Siemens y Schering, como testigos actuales de la era de la revolución industrial. Schering cuenta además hoy en día con una fundación que apoya, entre otros, proyectos culturales y cuya sede se encuentra en Wedding.
10. Escuela de primaria Trift- Grundschule en la Müllerstr. 158-159, el primer colegio de Wedding, del año 1891.
11. Hospital Lazarus en la Wiesenstr. 55, primer hospital.

12. Casa del poeta Arno Holz (1863-1929) Reinickendorfer Str. 11/12, precursor del naturalismo y nominado al Premio Nobel.
13. Lugar donde nació el escritor Theodor Pliéviér, Wiesenstr. 29, en 1892, sus títulos más conocidos son *Anarquía* y *Estalingrado*.
14. El actual multicine “Alhambra” en la Seestr. 94, ampliación del anterior cine con fecha de 1916, uno de los primeros en Wedding y el único de ellos que aún sigue siendo un cine.
15. Biblioteca Otto-Nagel; en recuerdo al pintor Otto Nagel, residente en Wedding, perseguido en época nazi por ser comunista. El barrio entero de Wedding sufrió especial represión en época nazi por ser un barrio en el que regía el NSDAP, partido comunista, antes del régimen nacionalsocialista de Hitler.
16. La esquina Heinz-Galinski Str. / Iranische Str. en recuerdo al hospital judío que se encontraba en ella y que en los años 1943-44 funcionaba como prisión para judíos. Más tarde, sirvió para alojar a pacientes judíos que volvían con secuelas psicológicas de la prisión y campo de concentración de Theresienstadt (Chequia).
17. Genther Str. 41, Ackerstr. 88, Müllerstr. 96, Schulstr. 55... lugares en los que se realizaban encuentros clandestinos de grupos comunistas y asociaciones ilegales de trabajadores en contra del régimen nazi.
18. Ruinas de la II GM; edificios que, aún hoy, mantienen vestigios de ataques de bomba y derrumbamientos: Bunker en el Humboldthain, Wiesenstr. 55.
19. Vinetaplatz, Bernauer Str., Swinemünder Str., Wolliner Str... ejemplos de calles completamente reconstruidas tras la guerra cuyas viviendas, en los años 70, no contaban con baño ni WC. Desde 1968, Wedding era la zona de saneamiento más grande de la entonces República Federal.

20. Bernauer Str., ejemplo de calle, como otras de Berlín, cuyas casas coincidían con el paso del muro. Los vecinos hubieron de dejar sus casas para que las entradas y ventanas pudieran ser inutilizadas. Los habitantes de las casas podían marchar al “Oeste” si las entradas de los edificios habían quedado en esa zona. Otros edificios quedaban como “muros naturales”, se destruían sólo parcialmente, y en la zona superior se construía un segundo muro (Bernauer Str.)
21. Bernauer Str. como ejemplo de calle en la que se construyeron túneles secretos para pasar del este al oeste.
22. Comercios, pequeños restaurantes... de la Müllerstr.: hoy en día, la Müllerstr. es una de las calles que peor fama atribuyen al barrio de Wedding. Se trata de la principal calle comercial de Wedding, en competencia con los nuevos centros comerciales que se están abriendo, y que no consta más que de pequeños comercios, la mayoría llevados por residentes turcos y árabes.
23. Librerías de Wedding.
24. La “Capilla de la Reconciliación”, edificio conmemorativo en la Bernauer Str. al horror del muro de Berlín.
25. Reconstrucción de parte del muro de Berlín como recuerdo a la frontera entre los dos Berlines, en la Bernauer Str.
26. El Parque Central de la Kurt-Schumacher-Damm 207-245, lugar que, hasta 1994, había servido como base militar francesa.

Existen en Wedding un gran número de posibles espacios que pueden servir como base y soporte de una creación artística que, al mismo tiempo, explique a los ciudadanos el papel histórico que ha jugado en el contexto de la ciudad de Berlín y la evolución que ha sufrido a lo largo de su historia. Esta amplia gama de posibilidades

asegura la variedad de espacios en las siguientes ediciones anuales de **Weddinger Szenen**.

➤ **Objetivos del proyecto**

El estudio de la OECD de 2005 titulado *Culture and local Development* explica, al hablar de la cultura como motor de desarrollo local: *Los territorios se desarrollan desde una fuente de exportación o un núcleo de crecimiento, lo cual, en muchos casos, supone una materia prima o una industria de manufactura que ya no existen. En el momento en que esta base de desarrollo desaparece, es necesario identificar otra nueva; de esta manera, la cultura llegó a ser considerada una fuente de desarrollo.*

→ **Objetivos generales**

1. Lograr un proyecto cultural que sirva de fuente de desarrollo local, para la mejora de calidad de vida de los ciudadanos de un área concreta. Lograr que ese nuevo motor de desarrollo, la cultura, sustituya al desaparecido motor industrial que ha movido la actividad económica y social de Wedding durante siglo y medio.
2. Iniciar una lógica de actuación entre el sector público y el privado en Wedding, así como la comprensión de los factores que mueven a cada uno. Crear un espacio en el que ambos sectores puedan aportar ideas, puedan realizar análisis de su entorno y lleguen a realizar acciones movidos por una responsabilidad social e intelectual.
3. Impulsar un proyecto cultural que genere, con su implantación, la puesta en marcha de diferentes propuestas creativas y artísticas en el barrio.
4. Crear un proyecto que logre mejorar la rentabilidad artística de Wedding.
5. Aumentar la participación ciudadana: lograr el sentimiento de inclusión de la mayoría de los ciudadanos de Wedding en la acción cultural es

Proyecto **Weddinger Szenen**. Programa de acción cultural local.

favorecer esa misma participación también en otros ámbitos y sectores de actividad de la zona.

6. Incrementar el impacto social de los eventos culturales, en Wedding y en el resto de Berlín.
7. Aumentar la rentabilidad social de la acción cultural en Wedding. Cuantas más propuestas artísticas lleguen, en el marco de **Weddinger Szenen** por parte de un variado número de actores, mayor serán las posibilidades de poder adaptar la oferta a la demanda.
8. Incrementar los segmentos de público objetivo de Wedding en actos culturales.
9. Mejorar la imagen de Wedding en el resto de Berlín.
10. Crear autoestima entre los residentes del barrio, así como una identidad única que les una por encima de las diferencias étnicas, religiosas, económicas o de nacionalidad.

→ **Objetivos específicos**

1. Crear un proyecto que sirva de plataforma de artistas y que brinde nuevas oportunidades y campos de acción a los artistas residentes en Wedding.
2. Crear competencia en el sector cultural de Wedding. Dar fuerza y capacidad de acción a actores culturales y artistas que, hasta ahora, están dormidos. Las asociaciones culturales fuertes de Wedding necesitan competencia para poder ofrecer alternativas e independencia a sus miembros.

3. Comunicar al exterior que Wedding es un barrio atrayente para realizar todo tipo de actividad artística y que cuenta con una infraestructura que lo permite.
4. Crear reflexión y debate acerca del sentido del espacio urbano y de cómo puede servir de fuente de inspiración para la creación artística.
5. Crear una infraestructura y sistema de intercambio entre experiencias artísticas locales e internacionales.
6. Lograr la integración de artistas de diferentes etnias en un proyecto común local.
7. Llevar el arte a lugares en los que es inusual encontrárselo, llevarlo al alcance de la vida cotidiana de los ciudadanos por unos días, fuera de museos, teatros, salas de exposición...

→ **Objetivos operativos**

1. Involucrar en la gestión del proyecto a diferentes actores privados y al tejido asociativo de Wedding que se mueven en el sector cultural.
2. Involucrar en la financiación del proyecto a actores económicos privados de Wedding, tales como bancos, pequeños comercios, restaurantes, librerías, etc., los cuales, hasta ahora, no aparecen comprometidos en las iniciativas y proyectos de desarrollo local.
3. Asociar en el proyecto a los dos *QM* de Wedding, más el situado en Gesundbrunnen, barrio que tradicionalmente ha pertenecido a Wedding.
4. Favorecer la amplia repercusión del proyecto involucrando a institutos culturales extranjeros y sus Embajadas, los cuales apoyarían económicamente la participación de sus artistas nacionales en el desarrollo de los talleres.

5. Lograr que el ente público sirva de nexo de unión de los actores privados locales, con la ayuda de las asociaciones culturales más fuertes de la zona para imprimir así un espíritu de responsabilidad social en los agentes, que los mueva, en un futuro, a actuar por iniciativa propia.

*La esencia del desarrollo local supone una organización apropiada de relaciones entre los agentes a nivel local (...) La historia del desarrollo local está repleta de situaciones en las que los agentes acuerdan mirar hacia el futuro e invertir localmente porque saben que se harán otras inversiones que complementarán las suyas propias.*¹⁹

➤ **Líneas estratégicas**

➔ **Estrategias de contenido**

1. Los contenidos son multidisciplinares para no limitar la participación de los artistas y demás agentes culturales de Wedding, puesto que, por ejemplo, actualmente, las apuestas escénicas no son muchas y las artes plásticas están monopolizadas por *Kolonie Wedding*.
2. En la convocatoria de los *QM* hacia los diferentes agentes para la presentación de propuestas, es necesario establecer una serie de criterios y parámetros mínimos, que sin quitar la libertad creativa a los artistas ni establecer demasiado intervencionismo por parte pública, eviten que **Weddinger Szenen** se convierta en un “cajón desastre” y que, dentro de la variedad exista una lógica de actuación. Estos parámetros son los siguientes:
 - La propuesta artística debe tener, como tema o motivo principal, un espacio relevante de Wedding, bien por razones históricas,

¹⁹ Estudio de la OECD, *Culture and local Development*. Xavier Greffe, Sylvie Pflieger. 2005.

bien por el papel que juegue en la vida cotidiana, el sector social, el económico, el cultural, el sanitario, el laboral, etc.

- Los espacios seleccionados pueden ser abiertos o cerrados, públicos o privados, pues se trata de poner de manifiesto las posibilidades de Wedding, en todos los ámbitos posibles. La elección del espacio debe ir justificada por la propuesta artística.
 - Preferiblemente, se seleccionarán proyectos que presenten propuestas originales, por ejemplo, en el caso de una *performance* o una pieza teatral, que se trate de una idea o libreto producidos especialmente para **Weddinger Szenen** y consiga dar una interpretación del espacio creativa, y al mismo tiempo, accesible y explicativa.
3. El proyecto **Weddinger Szenen** no se limita a la muestra de actividades artísticas durante tres días, sino que establece el desarrollo de una serie de talleres que aseguren la formación de los artistas y la calidad de la muestra final.
4. La colaboración entre artistas tendrá lugar en tres fases:
- Primera estancia de dos semanas del artista invitado en la que, de cara a los participantes, se fijará la estructura de los talleres, la fórmula de consecución de los objetivos, se fijarán los roles de cada participante y se diseñará una fórmula común de actuación. El artista invitado desarrollará, a partir de estas dos semanas, una iniciativa artística para incluirla en la muestra final del taller.
 - Segunda fase de comunicación entre artistas en el periodo de desarrollo del proyecto, en el que el artista invitado no estará presente. Es necesario que, en la concepción de la propuesta, se definan los instrumentos de comunicación que se llevarán a cabo para hacer posible la comunicación en la distancia.

- Tercera fase que coincidirá con la segunda estancia del artista invitado, esta vez, de una semana, al final de los talleres y durante la muestra final. Su tarea consistirá en observar el resultado de los talleres y adaptar su iniciativa al conjunto creativo del taller. De esta forma, la muestra final consistirá en la presentación de la actividad de los artistas locales con la aportación / actuación del artista internacional.
5. Las actividades que tengan lugar en la muestra final se fijarán a través de un calendario de tres días en los que se establezcan unos horarios que eviten la simultaneidad de actividades, de forma que no compitan entre sí.
6. Cada actividad llevará un número de escena, según el orden establecido en la programación. Ejemplo:
- Szene1: *performance* en la Müllerstr. 22
 - Szene2: decoración artística de la Leopoldplatz
 - Szene3: concierto en la “Capilla de la Reconciliación”
 - Szene4: Pantalla proyecta un documental de una hora de duración sobre la parte reconstruida de muro de Wedding.
 - Szene5: Exposición plástica sobre los balcones de la Bernauer Str. 11...
7. Se destinará una partida de presupuesto a las acciones pequeñas que otros actores no seleccionados para las “Szenen” principales quieran llevar a cabo dentro de sus organizaciones: bibliotecas, galerías, comercios, estaciones de metro...
8. **Weddinger Szenen** está pensado para tener continuidad año tras año. Esto permite que las propuestas no seleccionadas en la primera edición, puedan ser mejoradas o creadas de nuevo para próximas ediciones y año tras año, se añada el número de solicitantes a la convocatoria.

→ Estrategias para la selección de proyectos

En la selección de los proyectos, se atenderá a los siguientes factores presentados en las propuestas:

1. Descripción de las actividades artísticas de los directores locales de los talleres, acompañada de su curriculum vitae.
2. Descripción y referencias del artista extranjero invitado al taller.
3. Fechas exactas de comienzo del taller (el cierre será común para todos los talleres, los tres días de julio de 2008 en los que dure la muestra).
4. Fechas aproximadas y duración de la estancia del artista invitado.
5. Descripción del rol del artista invitado en el desarrollo de los talleres.
6. Descripción del rol del artista invitado en la muestra final en julio de 2008.
7. Propuestas que cumplan los contenidos, tal y como están expuestos en el punto anterior.
8. Haber conseguido los permisos necesarios de utilización de los espacios para la muestra de julio de 2008, en el caso de que se trate de fachadas de viviendas o instituciones privadas.
9. Enumeración de espacios alternativos a los que podría adaptarse la propuesta artística, en caso necesario.
10. Lugar en el que se desarrollarán los talleres. Tipología del espacio (galería, sala teatral, asociación...).
11. Desglose de presupuesto.
12. Personal que lleve a cabo la gestión.

→ Estrategias de tiempo

1. Se deja un espacio temporal de cinco meses (9 de enero- 10 de mayo de 2007) para:
 - Convocar el proyecto.

- Difundir la convocatoria.
 - Animar a los diferentes agentes a participar.
 - Contratar al gestor cultural que coordine el proyecto.
 - Conseguir la cooperación y complicidad de los agentes culturales más fuertes de la zona, tipo “Kolonie Wedding”
 - Darle tiempo a los actores culturales a preparar su propuesta, contactar a sus artistas invitados...
2. El siguiente periodo, del 11 de mayo al 31 de octubre de 2007, serviría para:
- La selección de las propuestas más adecuadas.
 - La subsanación de errores en la presentación de las propuestas seleccionadas.
 - La gestión de cambios o carencias de la programación de talleres, artistas, espacios, fechas, logística, etc.
 - Preparación de los espacios en los que se impartirán los talleres.
3. La fase de producción de los talleres se daría entre noviembre de 2007 y julio de 2008. Los talleres tendrán lugar dos veces por semana, con una duración por sesión de tres horas.
4. La fase de explotación tendría lugar durante tres días a mediados de julio de 2008 con el fin de aprovechar el clima veraniego para las actividades que tengan lugar al aire libre. Estos tres días coincidirán con un fin de semana, de viernes a domingo, con el fin de atraer más público.
5. Se podría pensar en esparcir las actividades artísticas en el tiempo, de forma que no todas ocurrieran en el periodo de tres días y así no pareciese que el panorama artístico de Wedding se encuentra vacío en invierno. Sin embargo, aunque parezca un exceso de inversión en un acto que tendrá lugar condensado en tres días, es así como las actividades ganarán más fuerza e impacto: agrupadas dentro de un marco claro.

Por otra parte, dado que Wedding tiene el problema actualmente de ofrecer una imagen al exterior negativa, de falta de actividad cultural y de ocio, es necesario invertir en un evento potente que atraiga al público en un momento determinado del año. Es decir, que el público berlinés asocie verano / Wedding.

6. La fase de evaluación tendría lugar en los dos meses posteriores.
7. La siguiente edición en el año 2009 de **Weddinger Szenen**, comienza su etapa de preproducción durante la producción de la edición de 2008. De esta forma, cuando los *QM* concluyen su tarea de convocatoria, difusión y selección en octubre de 2007, en enero de 2008 comienza la apertura de convocatoria de **Weddinger Szenen** 2009.

→ Estrategias de espacio

1. Espacios abiertos y cerrados para aprovechar todas las posibilidades.
2. Espacios públicos y privados con el fin de conectar en el mismo proyecto a los agentes de diferente nivel y poner de relieve las posibilidades de Wedding.
3. Doble vertiente: espacios para realizar los talleres / espacios para la muestra final.
4. En caso de que exista un problema con el espacio para realizar la muestra final, deben de haberse pensado previamente espacios alternativos a los que adaptar la propuesta (requisito a presentar en la convocatoria).
5. En caso de que el agente cultural no disponga de espacio para realizar los talleres, se contemplará en el presupuesto global la ayuda de alquiler de

espacio así como la cesión por parte del ente público de los espacios disponibles de la Junta Municipal de Mitte, los *QM* de Wedding y la Volkshochschule (Universidad Popular) de Mitte en el barrio de Wedding.

→ Estrategias de destinatarios

a) Artistas:

1. Crear una plataforma que abarque el conjunto territorial de Wedding para ofrecer oportunidades a los artistas del barrio.
2. Crear una plataforma en Wedding que ofrezca oportunidades a los artistas del resto de Berlín. Uno de los problemas que aquejan a la acción global cultural de los *QM* es el hecho de estar centrados en proyectos de artistas de Wedding para el público de Wedding. Esto hace que los artistas y su público se encierren en una burbuja sin salida, que les hace, por un lado, sentirse excluidos del resto de la ciudad y, por otro, no ser captado por el mercado cultural exterior.
3. Crear una plataforma de intercambio entre experiencias locales e internacionales sobre la base del desarrollo local de Wedding. A los artistas se les brinda la oportunidad de trabajar con un artista internacional al que admiran. Por otro lado, los artistas locales se dan a conocer al artista extranjero y encuentran así una vía de promoción en el exterior.
4. Impulsar unos talleres de formación, también para aquellos interesados y artistas “amateurs” que aún no han tenido la oportunidad de dedicarse profesionalmente a su actividad.

b) Ciudadanos de Wedding / Berlín:

1. Se trata de no limitar público asistente por un criterio puramente territorial, como han hecho hasta ahora los proyectos culturales en Wedding.
2. Los artistas invitados del extranjero resultarán un ingrediente atractivo a la hora de captar público de diferentes etnias. Se sentirán identificados con la participación de un artista venido de su propio país.
3. Los talleres serán una oportunidad para integrar a participantes de diferente nacionalidad.
4. Los propios agentes presentarán, de forma natural, propuestas destinadas a su propio público. De esa forma, se garantiza el llegar a un público heterogéneo, que abarque varios segmentos.

c) Actores culturales de Wedding y Berlín:

Los agentes culturales son actores implicados en el proyecto al mismo tiempo que destinatarios, puesto que su participación y su colaboración en una misma iniciativa forma parte de la finalidad básica del proyecto, como punto esencial para conseguir el desarrollo local.

1. La convocatoria del proyecto está abierta a propuestas de actores culturales de todo Berlín, intentando que el número de propuestas por parte de agentes de Wedding sea mayoritario.
2. El proyecto representa un punto de encuentro entre actores que, se asocian, no solamente en el marco global de **Weddinger Szenen** sino también a la hora de presentación de propuestas. Por ejemplo, es previsible que un galerista se aúne con un grupo de teatro para aunar recursos y presentar una propuesta más original.
3. El proyecto supone la delimitación de unas líneas de actuación que impulsarán al tejido asociativo y a los demás actores privados del

Proyecto **Weddinger Szenen**. Programa de acción cultural local.

territorio a tomar iniciativas y desarrollar propuestas que contengan responsabilidad social e intelectual.

d) Agentes territoriales no pertenecientes al sector cultural:

El proyecto involucrará a establecimientos, instituciones, empresas y demás actores privados no relacionados directamente con el sector cultural que, a cambio de colaborar con alguna prestación (de servicios, inversión financiera, patrocinio en especie, cesión de espacios..), reciba un beneficio en su propia actividad, ganando afluencia de público, dándose a conocer, ofreciendo una imagen positiva de dinamismo y colaboración, aprovechando el evento para crear su propio *merchandising*, etc.

→ Estrategias de comunicación

a) Comunicación externa

Las estrategias de comunicación externa se dividen en tres fases: fase de difusión de la convocatoria por parte de los *QM*, fase de difusión de los talleres y fase de difusión de la muestra final.

1. Según las fases, los destinatarios son distintos. Las estrategias se concentran en diferenciar las acciones de comunicación según fases y según destinatarios.
2. El proceso de comunicación debe salir de los límites territoriales de Wedding y alcanzar a un público más amplio que se reparte por Mitte y por los distritos colindantes o próximos a Mitte.
3. Se utilizarán varias lenguas, las más usadas del barrio, para transmitir la difusión de las acciones.

4. El hecho de titular el proyecto **Weddinger Szenen** (escenas de Wedding) y titular cada actividad de la muestra con un número de escena (Szene 1, Szene 2...) es una estrategia clave de comunicación.

b) Comunicación interna:

Existen, al igual que en la comunicación externa, las tres mismas fases, en las cuales se van añadiendo actores al proceso. La estrategia principal para garantizar el flujo de la comunicación interna del proyecto es la figura del gestor cultural.

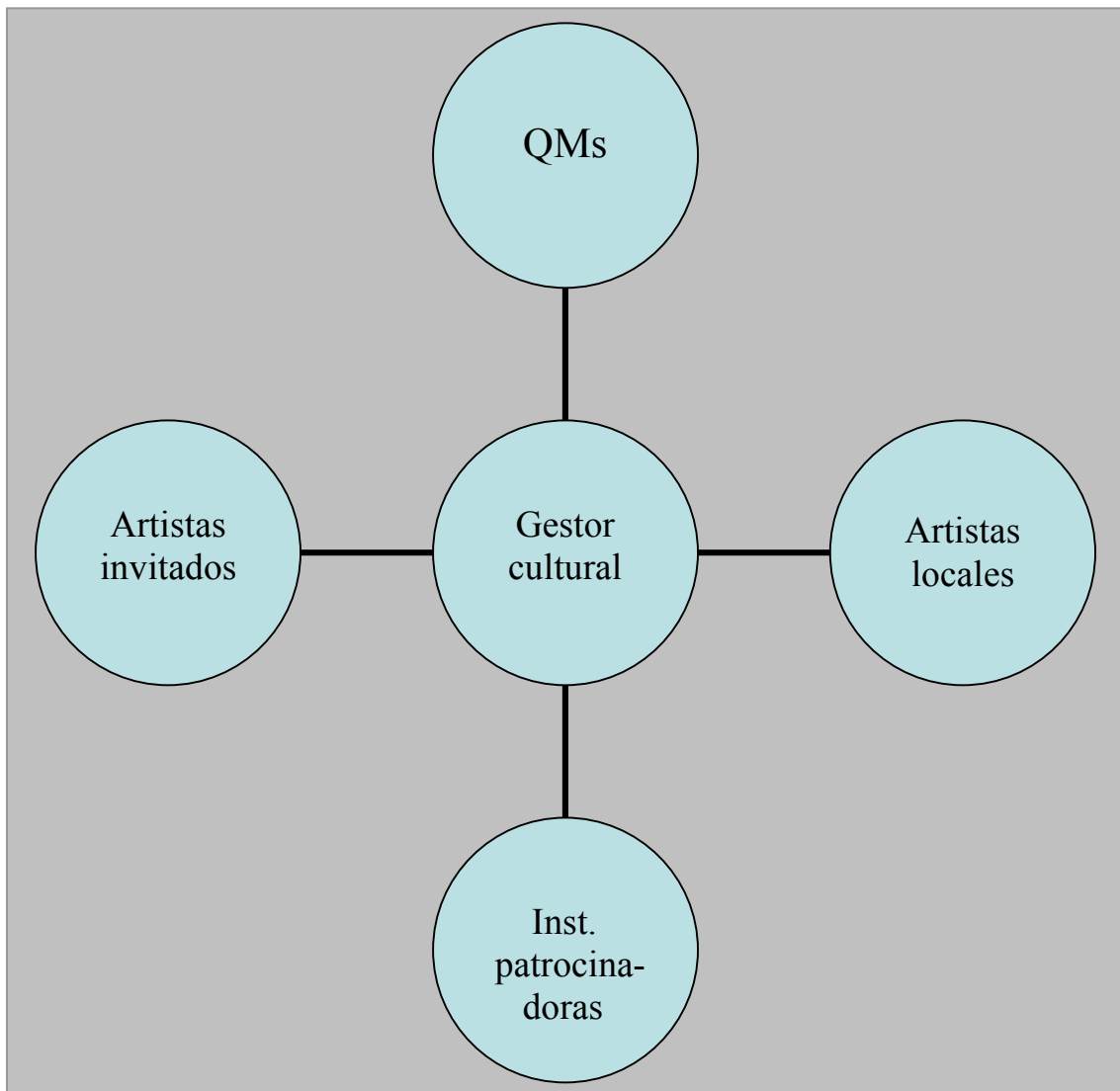


Figura 9. Esquema de comunicación interna

→ **Estrategias de recursos humanos**

1. Establecer un comité de selección de proyectos, formado por integrantes de los tres diferentes *QM* involucrados. Cada *QM* ya cuenta con su comité elaborado que selecciona sistemáticamente otros proyectos que les son presentados. El comité suele estar formado por actores privados del área más representantes de la *SV* para el Desarrollo de la Ciudad y de la Junta Municipal. Esta vez se trataría de formar un comité mixto que agrupase a representantes de los tres *QM*.
2. Establecer la figura del gestor cultural como figura coordinadora y nexo de comunicación entre actores.
3. Cada propuesta debe ir acompañada, como ya se mencionó en las estrategias de selección de proyectos, de la definición de recursos humanos y el reparto de tareas.
4. Personal de apoyo logístico y técnico especialmente durante la muestra final.

→ **Estrategias de captación de recursos financieros**

1. Ofrecerle a los *QM* la oportunidad de cobrar fuerza de acción, impulsar un proyecto más efectivo a la hora de mejorar la imagen del barrio, aunar los esfuerzos colectivos de agentes de distintos sectores del barrio e integrar las distintas partes de Wedding en una sóla para así crear una identidad fuerte.
2. Ofrecerle a las instituciones culturales internacionales la oportunidad de promocionar a sus artistas nacionales en Berlín. Esos artistas llevan a cabo, además, actividades de formación en Berlín, ciudad con gran

tradición artística y repleta de profesionales culturales, lo cual otorga prestigio e imagen de profesionalidad artística al país de origen.

3. Ofrecerle a las Embajadas e institutos culturales con menos recursos y menos tradición de invertir en cultura, una oportunidad inmejorable de actuación, en un marco con garantías de éxito, dentro de un área territorial en el que su participación es vital, dadas las características de la población.
4. Ofrecerle a los pequeños comercios, infravalorados de la zona, la oportunidad de mejorar su imagen y atraer a más clientela, a cambio de un pequeño esfuerzo como la cesión de espacios.
5. Ofrecerle a las grandes empresas situadas en Wedding la oportunidad de servir de soporte artístico, creándose un homenaje por haber impulsado el desarrollo de la zona, históricamente desde los tiempos de la Revolución Industrial. Ejemplos son la empresa Siemens o la Fundación Schering, a cambio de una inversión en infraestructura del proyecto.
6. Ofrecerle a los medios de comunicación especializados en patrocinar eventos interculturales, tales como Radio Multikulti, Radio Eins, Tagesspiegel... una plataforma en la que promocionarse.
7. Presentar solicitud de subvención al Departamento de Cultura de Mitte por cada una de las propuestas artísticas por separado. Ya que los *QM* no pueden solicitar subvención, por cuestiones legales, y que cada propuesta es gestionada por un actor privado independiente, estas propuestas pueden presentarse por separado porque son proyectos independientes aunque estén enmarcados en una “red” que se llama **Weddinger Szenen**. De esta forma, cada propuesta puede alcanzar el máximo de subvención estipulada por el Departamento de Cultura de Mitte que es de 2500 euros.

Una vez más, la figura del gestor cultural resulta vital para encargarse de gestionar las peticiones de patrocinio en nombre de cada actor involucrado, según las necesidades de cada uno.

→ **Estrategias presupuestarias**

1. El presupuesto viene definido por partidas destinadas, por un lado, a subvencionar cada una de las iniciativas, estableciendo un límite de costes de producción. Por otro lado, se definen las partidas dedicadas a costes fijos de la globalidad del proyecto y por último, se delimita una partida para ayudas a proyectos menores que complementen el marco de la programación de **Weddinger Szenen**
2. En la convocatoria se definen los límites de costes para cada iniciativa así como las aproximaciones estimadas de cifras que conlleve cada concepto de gasto. De esta forma, cuando los promotores de las propuestas contacten a los artistas extranjeros pueden especificarles desde un primer momento las condiciones de remuneración por su trabajo y así, obtener la confirmación de los artistas rápidamente.
3. Se cuenta, además de las ayudas de los patrocinadores, con la unión de esfuerzos económicos de tres *QM*.
4. El control de presupuesto se lleva a cabo desde los *QM*, en lo que concierne a la adjudicación de subvenciones. Los diferentes actores deben hacerse cargo del control económico de sus propuestas y la justificación de gastos con facturas.

→ **Estrategias de evaluación**

1. Crear indicadores de evaluación a partir del análisis de diversos factores, tales como los niveles de rentabilidad social y artística, o niveles de rentabilidad económica en el entorno.
2. Analizar los segmentos de público que asisten al evento.
3. Analizar los cambios en la imagen del barrio en el exterior.
4. Utilizar los resultados de los indicadores para introducir medidas y mejoras en las siguientes ediciones de **Szene Wedding**.

→ **Estrategias en relación con los objetivos**

Las estrategias expuestas anteriormente y definidas según los pasos de la gestión del proyecto, se corresponden con los objetivos generales, específicos y operativos. En todos los grupos de estrategias se mantiene una línea común de actuación marcada por las finalidades básicas:

Objetivos	Estrategias
Crear desarrollo local a través de la acción cultural y de la unión entre actores.	- de contenido - de espacios - de selección de proyectos - de destinatarios - de comunicación - de recursos humanos - de recursos financieros - de evaluación
Ampliar la repercusión de la acción cultural en Wedding, en cuanto a público e instituciones colaboradoras.	- de contenido - de tiempo - de espacios - de selección de proyectos - de destinatarios - de comunicación - de recursos financieros - de evaluación
Crear una lógica de actuación entre las políticas culturales públicas y el sector privado, movida por una madurez intelectual y una responsabilidad social.	- de contenido - de tiempo - de espacios - de selección de proyectos - de destinatarios - de comunicación - de evaluación
Crear competencia cultural en Wedding.	- de contenido - de espacios - de selección de proyectos - de destinatarios - de comunicación - de recursos financieros - de evaluación
Crear una plataforma de artistas de diversa procedencia	- de contenido - de selección de proyectos - de destinatarios - de comunicación - de recursos humanos - de recursos financieros - de evaluación

Figura 10. Tabla de correspondencia entre objetivos y estrategias

➤ Acciones

Las actividades generales en las que se agrupan las diferentes tareas del proyecto son las siguientes:

Nombre de la actividad	Descripción	Destinatario	Lugar	Tiempo	RRHH	Recursos infraestr.	Requisitos organizativos previos	Requisitos organizativos durante la actividad
Convocatoria del proyecto	Poner en conocimiento de los destinatarios la existencia del proyecto / conseguir la implicación de los agentes.	1. Empresas culturales de Wedding/Berlín. 2. Galerías/salas 3. Asoc. culturales Wedding/Berlín. 4. Fundaciones 5. Artistas Wedding/Berlín.	Sedes de uno de los <i>Quartiersmanagement</i> de Wedding, en cooperación con el otro y con el <i>QM</i> de Gesundbrunnen.	Del 9 de enero al 10 de mayo de 2007.	1. Una persona se encargará de la redacción del texto y la atención de consultas. 2. Una persona se encargará de la difusión y la publicación en internet.	1. Una oficina de referencia. 2. Ordenador con acceso a internet. 3. Teléfono. 4. Impresora. 5. Scanner 6. Fotocopiadora	1. Comunicar el proyecto a la Junta Municipal de Mitte con el fin de conseguir su aprobación. 2. Explicarle el proyecto a la “Kolonie Wedding” con el fin de conseguir su complicidad y su opinión al respecto.	- Mantener la convocatoria en internet. - Mantener la comunicación con los destinatarios. - Formar el comité de selección. - Controlar que las propuestas cumplan los requisitos de documentación.
Presentación de propuestas	Elaborar una actividad artística que pueda	1. <i>QM</i> 2. Ciudadanos de Wedding y	Cada propuesta seleccionará un espacio en el que realizar los talleres y uno en el que	Del 9 de enero al 10 de mayo de 2007.	1. Una o dos personas, promotores de la propuesta.	1. Plan viable de gestión.	1. Estudio de las posibilidades de los espacios	- Cumplir con los requisitos de forma y fondo de la

Proyecto **Weddinger Szenen**. Programa de acción cultural local.

	desarrollarse en unos talleres y mostrarse al público, teniendo como motivo temático y formal los espacios urbanos históricos de Wedding.	Berlín.	realizar la muestra final.				históricos de Wedding. 2. Selección y contacto con un artista extranjero. 3. Consecución de un espacio para talleres. 4. Tramitación de los permisos para el uso del espacio público en la muestra final.	convocatoria.
Selección de propuestas artísticas	Un cierto número de propuestas será seleccionado para integrarse dentro del proyecto global Weddinger Szenen dependiendo del presupuesto	1. Agentes que hayan presentado propuesta. 2. Público	1. Sede del <i>QM</i> en el que se realizó el lanzamiento de convocatoria (Pankstr.).	Del 11 de mayo al 31 de octubre de 2007.	Comité de selección formado por un número variable entre cinco y siete personas.	1. Despacho. 2. Teléfono. 3. Internet.	1. Formar el comité de selección.	- Controlar que las propuestas cumplan los requisitos de documentación y trámites requeridos. - Se pedirá la subsanación de carencias durante el proceso de selección, en el caso de que el contenido de

Proyecto **Weddinger Szenen**. Programa de acción cultural local.

	que haya que dedicar a cada propuesta							las propuestas resulte interesante al comité y su gestión sea viable.
Realización de talleres	Con el fin de garantizar la participación ciudadana y la calidad artística del evento final para el público, cada actividad artística se producirá en forma de taller, dirigido por artistas locales (Wedding / Berlín) en colaboración con artistas extranjeros invitados.	1. Artistas residentes Wedding. 2. Artistas residentes en el resto de Berlín. 3. Artistas profesionales. 4. Artistas amateurs. 5. Interesados con capacidad / experiencia artística.	1. Los espacios dependerán de cada propuesta (salas de teatro, galerías, iglesias, mezquitas, establecimientos comerciales, salas de los <i>QM</i>, de la VHS, sedes de asociaciones culturales, sedes de asociaciones de vecinos, fundaciones, fábricas, bloques de viviendas deshabitados...) 2. Independientemente de la tipología de los espacios, todos ellos deben estar situados en Wedding.	De noviembre de 2007 a julio de 2008.	Equipo de personal detallado en cada propuesta, encargado de las tareas de producción, dirección artística y administración de cada propuesta concreta.	1. Espacio para la realización del taller. 2. Material artístico dependiendo de cada caso.	1. Selección y contacto con un artista extranjero. 2. Consecución de un espacio para talleres. 3. Tramitación de los permisos para el uso del espacio público en la muestra final. (Estos requisitos pueden haber sido realizados durante el proceso de selección, en el caso de no haber podido arreglarse con anterioridad al	- Comunicación con los "QM" y el gestor cultural. - Comunicación con el artista invitado sobre el desarrollo de los talleres.

							vencimiento de la convocatoria)	
Muestra final	Se trata de mostrar al público los resultados de los talleres y ofrecerles una oferta artística de calidad que está basada en forma y contenido en el propio público y su espacio.	1. Ciudadanos de Wedding / Berlín. 2. Agentes del sector privado de Wedding, en el ámbito comercial. 3. Artistas.	El espacio dependerá del tipo de actividad artística y su relación temática con el espacio.	Tres días a mediados de julio de 2008.	1. Directores locales de los talleres. 2. Artista extranjero invitado. 3. Participantes de los talleres. 4. Técnicos de sonido, iluminación... 5. Otros	1. Sonido e iluminación en caso necesario. 2. Instalación de escenario, en caso necesario. 3. Instalación audiovisual, si es necesario.	1. Producción de los talleres. 2. Consecución de los permisos por parte de las autoridades para el uso de los espacios públicos.	- Acotación de espacios. - Situación del público. - Medidas de seguridad.

Figura 11. Tabla de actividades

➤ **Destinatarios / Beneficiarios**

La segmentación básica a realizar en cuanto a los destinatarios o beneficiarios del proyecto **Weddinger Szenen** es territorial. El proyecto aparece enfocado a incentivar el desarrollo de un área local y por esta razón, tanto el público objetivo como los beneficiarios directos e indirectos del proyecto pueden ser segmentados a partir de un factor geográfico. Este factor, sin embargo, no es excluyente puesto que la convocatoria realizada por los *QM* estará abierta a los agentes de todo el territorio berlinés, ofreciendo entonces la oportunidad de desarrollarse artísticamente a otros grupos fuera de Wedding, así como atrayendo a público no residente en el barrio. Por otra parte, dados los altos niveles de heterogeneidad de la sociedad de Wedding, resulta imprescindible diferenciar al público potencial del, a priori, “no público” para así encauzar las estrategias hacia la finalidad de conseguir abrir el proyecto a nuevos segmentos de destinatarios que, en principio, son difíciles de alcanzar.

El público objetivo abarca numerosos segmentos; puesto que el objetivo es crear integración en el barrio de Wedding y mejorar su imagen, el proyecto debe estar abierto a todo tipo de público territorial. Sin embargo, para que las estrategias de comunicación tengan éxito, debe elegirse un segmento como receptor clave de la imagen y el mensaje del proyecto. Ese segmento es el público joven universitario y postuniversitario. Para que un área local gane prestigio social, es necesario ganar el criterio del público joven formado, puesto que éste es el que define si un barrio ofrece suficientes posibilidades artísticas y culturales o no.

➔ **Segmentos de público potencial según grados de potencialidad**

(Público con mayor nivel de potencialidad y público con menor nivel de potencialidad según la dinámica cultural y la imagen actual de Wedding)

(Fase 1: convocatoria del proyecto. Fase 2: talleres. Fase 3: muestra final)

1. Segmentos por distribución territorial

-
- 159.000 habitantes en Wedding aprox. (4,7 % de la población total berlinesa)

- 315.000 habitantes en Mitte aprox. (9,3 % de la población total berlinesa)
- 339.000 hab. en Pankow aprox. (10% de la pobl. total)
- 253.000 hab. en Friedrichshain – Kreuzberg aprox. (7,5% de la pobl. total)

2. Segmentos por edades

-
- Niños (0-13 años) (Fase 3)
 - Adolescentes (14-17) (Fase 3)
 - Jóvenes (18-25)
 - Adultos jóvenes (26-38)
 - Adultos de mediana edad (39-59)

3. Segmentos por género

-
- 50% de mujeres en Wedding
 - 30% de mujeres extranjeras en Wedding

4. Segmentos por procedencia geográfica

-
- 47% de población extranjera en Wedding
 - 20% de población de origen turco en Wedding²⁰

5. Segmentos por nivel de renta

-
- 169 de cada mil personas son receptores de ayuda social en Wedding.
 - 1175 euros de renta familiar media en Wedding.

6. Segmentos por nivel de formación académica

-
- Población analfabeta (Fase 3)
 - Niños escolarizados (Fase 3)
 - Estudiantes de educación secundaria (Fase 3)
 - Estudiantes universitarios
 - Licenciados / doctorados

7. Segmentos por religión

-
- Cristianos protestantes
 - Cristianos católicos

²⁰ Cifras tomadas de estadísticas realizadas por el INE alemán en el año 2004.

- Musulmanes
- Otros

8. Segmentos por situación laboral

-
- 23% de tasa de desempleo en Wedding
 - El comercio al por menor es el sector económico más desarrollado en Wedding.

→ Importancia de los segmentos de público objetivo con menor grado de potencialidad

Según el criterio de segmentación por distribución territorial, el público potencial se reparte por las áreas de Berlín más próximas a Wedding (Pankow) o las que tienen un contingente social de características parecidas a Wedding en cuanto a procedencia geográfica o situación laboral (Friedrichshain – Kreuzberg). La población del resto de Mitte, a pesar de encontrarse limítrofe a Wedding y pertenecer al mismo distrito, resulta más difícil de atraer a un evento cultural que se desarrolle en un área desfavorecida y con imagen negativa como es el caso de Wedding. Por otra parte, Mitte cuenta con tal cantidad de recursos culturales y de ocio que no necesita, en principio, ir a buscar alternativas fuera de la zona. Sin embargo, para **Weddinger Szenen** es crucial conseguir público de la zona central de Mitte pues es este segmento el que conseguirá incrementar el nivel de imagen positiva de Wedding. Por tanto, es necesario que la campaña de comunicación se realice pensando especialmente en este segmento y que las posibilidades de ofrecer una plataforma artística en Wedding resulten atrayentes y esperanzadoras para ciertos colectivos de artistas de Mitte.

Respecto a los segmentos por edades, los adolescentes representan el segmento más inaccesible, puesto que frecuentemente emplean el tiempo libre en otra serie de actividades de ocio no estrictamente culturales y los soportes de información comunes para comunicar eventos culturales, tales como internet o la prensa local, no son utilizados por ellos con el fin de encontrar oferta cultural. El consumo cultural de los adolescentes se basa principalmente en el campo de las industrias cinematográfica y fonográfica. La estrategia, entonces, para captar a este segmento de público sería dirigir

la comunicación del proyecto a los centros de enseñanza secundaria, especialmente en la fase 2 y 3 del proyecto.

El colectivo de mujeres extranjeras residentes en Wedding cuenta con un alto porcentaje de mujeres de procedencia árabe o turca, con especiales dificultades de integración. Este colectivo puede ser atraído desde varias posturas: en primer lugar, la fase 3 del proyecto es un evento al que es previsible que acudan familias enteras con hijos pequeños. En este caso, la mujer asiste acompañando a su familia. Otras mujeres pueden ser informadas del proyecto a través de las asociaciones de mujeres existentes en Wedding. Las mujeres universitarias tienen más fácil acceso a la información a través de la institución académica.

El colectivo de extranjeros de origen turco / árabe es un colectivo que, según la memoria de evaluación del *QM Soldiner Str.* realizada en 2005, aún resulta difícil de alcanzar, se trata de uno de los segmentos de público objetivo más importantes del proyecto. La estrategia principal diseñada para integrar a este segmento en todas las fases del proyecto viene dada por la colaboración del mayor número posible de agentes locales dentro de una misma iniciativa, lo cual permite captar a asociaciones de residentes extranjeros, a artistas no alemanes y al sector comercial que, en gran parte, está gestionado por extranjeros de origen árabe y turco. El hecho de que se invite a un artista extranjero con prestigio entre la población no alemana local es un ingrediente que añade interés al proyecto desde el punto de vista de los ciudadanos no alemanes. Los talleres, por otra parte, ofrecen la oportunidad de formación artística a ciudadanos de diferente nacionalidad y les ponen en contacto con el artista extranjero que ellos mismos han elegido invitar.

El analfabetismo suele ser un factor determinante en el hecho de limitar el acceso a la cultura. En este caso, la estrategia diseñada para superar este obstáculo consiste en llevar la actividad artística fuera de los espacios originalmente concebidos para ella. Por otro lado, esa actividad tiene como soporte formal y temático el espacio urbano en el que se mueve el propio público, de modo que explica el “modus vivendi” y la evolución del área urbana con la que el ciudadano se identifica.

Los estudiantes universitarios son un segmento muy importante, puesto que un indicador eficaz para evaluar el éxito de la acción cultural en un barrio es observar los cambios en la tipología de sus habitantes.²¹ Un barrio que se convierte en popular entre los jóvenes universitarios es un barrio que ofrece garantías de oferta cultural, de ocio, de seguridad y de calidad de vida a bajo precio. Por tanto, un barrio que se mueve culturalmente es un barrio que atrae a población joven.

Por último, los bajos niveles de renta y la situación de desempleo pueden ser razones que provoquen un descenso del consumo cultural de la población especialmente fuera de las industrias culturales. Sin embargo, tanto la participación en los talleres como en la muestra final de **Weddinger Szenen** serán de entrada libre, de modo que el poder adquisitivo del ciudadano no juega un papel tan importante. Frecuentemente, una actividad gratuita corre el riesgo de ser asociada con un bajo nivel de calidad y de esta manera, limitar al segmento de público que goza de una renta familiar media²². Para evitar este riesgo, el diseño formal de la publicidad o soporte informativo del evento es vital para crear expectativas en el público potencial. El hecho de organizar la programación en “Szenen” (escenas) y titular cada actividad con el número de escena (Szene 1, Szene 2, ...) es una estrategia de imagen y comunicación.

→ El sector comercial

Los comercios pequeños de Wedding se verán beneficiados gracias a prestar su colaboración en el proyecto ofreciendo espacios para los talleres o para la muestra. Participar, con un esfuerzo de aportación mínimo, en el proyecto repercutirá de forma muy beneficiosa en la imagen que estos pequeños comercios actualmente atribuyen al conjunto del barrio. Mejorar la imagen del barrio comienza por incrementar el respeto hacia los pequeños comercios que abundan en él. Estos comercios pueden realizar un patrocinio de aportación en especie así como ayudar en la campaña de comunicación y de esta forma, aparecer como importantes colaboradores en la promoción y desarrollo del barrio. Por otra parte, los pequeños comercios juegan el papel, durante la muestra

²¹ Alisch, Monika. Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die Soziale Stadt. Monika Alisch. Opladen, 1998. Pg. 15-18.

²² Françoise Benhamou. *L'Economie de la Culture*. París, 2004. Pg. 50-76.

final del evento, de servicios periféricos de la actividad. Conseguir la complicidad de las calles comerciales de Wedding es indispensable para cubrir las necesidades del público asistente que no tienen que ver directamente con el evento. Los establecimientos, a su vez, pueden beneficiarse de la afluencia de público para aumentar su actividad comercial.

→ Artistas

Los artistas son el otro gran grupo de beneficiarios del proyecto, aparte del público objetivo participante en el proyecto y el desarrollo de los pequeños comercios. Este hecho coincide con una de las finalidades básicas del proyecto basada en convertir a Wedding en un área urbana de referencia para artistas. **Weddinger Szenen** les ofrece la oportunidad de exponer su arte, de desarrollar su creatividad sobre el espacio urbano, de mantener el intercambio con otros artistas locales, de formar y ser formados y de proyectarse internacionalmente gracias a la colaboración con artistas extranjeros.

➤ Modelo de gestión

El modelo de gestión a seguir es un modelo de gestión mixta, puesto que en él participan organizaciones de distintos sectores, público, privado y tercer sector. La justificación de que sea el sector público el que impulse el proyecto y deje la gestión de las propuestas artísticas en manos de los agentes que las proponen, ya se ha delineado en puntos anteriores de este trabajo. A continuación, se enumeran las ventajas y razones que llevan a **Weddinger Szenen** a ser un proyecto de gestión mixta:

1. Para lograr el objetivo de crear una red de colaboración entre el mayor número posible de agentes locales, con el fin de conseguir el desarrollo cultural del área, es necesario que el proyecto sea comenzado en su gestión por parte pública. Puesto que el ente público es el más capacitado, en una zona con escasez de participación y asociacionismo, para unir a los diferentes actores y establecer líneas de presupuesto para cada una de las propuestas.

2. Es necesario, además, una vez que se da el intervencionismo público, que sea éste el que determine la línea básica de contenidos, una línea temática, como es la de destacar la evolución histórica del barrio de Wedding. No se trata de exceso de intervencionismo público, se trata de mantener una lógica entre la variedad de propuestas y garantizar la calidad del evento de cara al público. Por otra parte, las políticas públicas de subvención actuales ya determinan contenidos por el simple hecho de marcar unas pautas de subvención cada vez que se lanza una convocatoria. Como sentencia Werner Heinrichs, *el dinero determina los contenidos*. Por tanto, es necesario ir más allá y supervisar que, efectivamente, los contenidos van a conseguir los resultados esperados.
3. En el caso de **Weddinger Szenen**, la gestión mixta del proyecto supone también una separación conceptual entre lo que es arte y lo que es cultura. Como explica Nikola Ebker²³, uno de los problemas de las políticas públicas de subvención cultural es el de no establecer una separación clara entre arte y cultura y por tanto, tampoco establecer diferencias entre tipos de proyectos. En la gestión de **Weddinger Szenen** se observa que el ente público está interesado en el valor sociocultural del proyecto y deja el valor artístico en manos de los artistas y demás agentes especializados.
4. Los *QM* no están capacitados, en estructura de gestión, para llevar a cabo la gestión de las diferentes propuestas artísticas. Lo más coherente es que cada agente gestione su propia propuesta.
6. La gestión de cada agente de su propia propuesta, además de ganar efectividad y eficacia, permite que, en el futuro, haya más asociaciones que planteen iniciativas culturales y proyectos.

²³ Nikola Ebker. *Politische Ökonomie der Kulturförderung. Entwicklungen zwischen Staat, Markt und 3. Sektor*. AR CULT-Media. Bonn, 2000. Pg. 21-24.

7. La coordinación de la gestión mixta la lleva a cabo un gestor cultural, que se encarga de solucionar los problemas de la gestión de cada agente. Este hecho evita el exceso de intervencionismo público en la gestión de las organizaciones privadas y, por otra parte, evita que los diferentes se retiren del proyecto por dificultades organizatorias.

3 Producción

➤ **Identificación y análisis de los agentes que intervienen**

→ **Administración Pública**

1. El *Quartiersmanagement* de la Reinickendorfer- / Pankstr. de Wedding sería el encargado de establecer su sede como base de gestión de la primera fase del proyecto por tratarse de la oficina situada en el centro neurálgico del Wedding actual. En la segunda fase, realizarían tareas de control de la realización de los talleres y el cumplimiento de los planes de gestión de las diferentes propuestas.

▪ **Funciones:**

- 1ª fase: políticas, conceptuales, directivas, coordinadoras y ejecutivas.
 - 2ª fase: controladoras, de apoyo.
 - 3ª fase: de comunicación, evaluadoras.
2. Los *Quartiersmanagement* de la Sparrplatz y de Gesundbrunnen se encargarían de las tareas de comunicación y difusión del proyecto en sus tres fases en las zonas que les correspondiesen. Por otra parte, servirían de canalizadores de las propuestas que les llegasen directamente para remitirlas al *QM* de la Pankstr. Además, los tres *QM* en cooperación elegirían al comité de selección de propuestas.

- Funciones:

- 1ª fase: políticas, de apoyo, de asesoramiento y conceptuales.
- 2ª fase: controladoras, de apoyo.
- 3ª fase: de comunicación, evaluadoras

3. La Junta Municipal de Mitte cumpliría con su actividad normal que es la de aprobar la realización de los proyectos seleccionados por los *QM*. En este caso, **Weddinger Szenen** tendría que encontrar la aprobación de la Junta Municipal de Mitte.

- Funciones políticas y representativas con anterioridad a la gestión del proyecto.

4. El departamento de cultura de la Junta Municipal de Mitte sería uno de los cofinanciadores con la aportación económica fija que destina a proyectos culturales realizados en Mitte.

- Funciones financiadoras.

5. Embajadas e institutos culturales extranjeros colaborarían en la financiación de sus artistas nacionales invitados al proyecto, con lo que cumplirían su tarea de promoción cultural en territorio alemán. Esta inversión incidiría en las 2ª y 3ª fase del proyecto.

- Funciones financiadoras en las fases 2 y 3.

6. Instituciones de enseñanza pública como colegios, institutos de enseñanza secundaria y universidades pueden colaborar cediendo espacios. Una de las posibilidades de las propuestas de talleres es la colaboración con universidades que se encarguen de la programación del taller, apoyando al actor gestor de la propuesta.

- 2ª fase: funciones de apoyo, de asesoramiento.

→ **Empresa privada**

1. Empresas financiadoras que se sirvan de su acción para lograr efectos de imagen, promoción y publicidad. Pueden estar situadas en el territorio de Wedding o ser grandes empresas con políticas de patrocinio. Ejemplos son: Siemens (situada en Wedding), la caja de ahorros Sparkasse y las líneas aéreas turcas.

- Funciones financiadoras

2. Establecimientos comerciales de venta al por menor, principalmente los situados en la Müllerstr. y la Prinzenstr., que son las calles que, actualmente, contienen más flujo comercial de Wedding, exceptuando al centro comercial moderno de Gesundbrunnen, que les está causando bastantes pérdidas y deterioro a los pequeños comercios. Estos establecimientos pueden colaborar con pequeños patrocinios en especie, organizar actividades culturales paralelas de pequeño formato que complementen el programa de la muestra final de “Weddinger Szenen o ceder espacios para realización de talleres.

- Funciones

- 2ª fase: funciones de apoyo.
 - 3ª fase: funciones financiadoras, conceptuales, ejecutivas.
3. Los medios de comunicación, además de ser captados para la difusión de la actividad, pueden actuar como patrocinadores. Radio Multikulti es una cadena de radio con una política de patrocinio de eventos culturales que contienen un componente importante de interculturalidad. Un proyecto como “Weddinger Szenen” se desarrolla en un barrio de mezclas étnicas y presenta manifestaciones artísticas locales con ingredientes internacionales. Otras posibilidades son Radio Eins, el periódico berlinés Tagesspiegel o la revista de ocio berlinesa Zitty.

- Funciones financiadoras y de difusión en la 3ª fase.
4. Empresa dedicada a garantizar la presencia de un evento cultural en los medios de comunicación locales. Existen varias en Berlín: Mückefilmpresse, Sabine von Törne, PR...
- Funciones de apoyo, de comunicación.

→ Tercer Sector

1. Asociaciones sin ánimo de lucro y colectivos informales son los agentes con más probabilidades de ser captados por la convocatoria de **Weddinger Szenen** y presentar propuestas de acción. Ellos serían, a su vez, organismos gestores de sus propias iniciativas.

- Funciones:
 - 1ª fase: conceptuales
 - 2ª fase: directivas, controladoras, gestoras y ejecutoras
 - 3ª fase: directivas, ejecutoras
2. Fundaciones situadas en Wedding serían también partners financieros del proyecto. El ejemplo más claro es la Fundación Schering de la empresa farmacéutica Schering, nacida en Wedding. Su fundación se encarga de ayudar en la financiación de proyectos científicos y culturales. Por otra parte, la fundación Schering también ofrece la posibilidad de ceder un espacio tanto para la realización de talleres como para la muestra final.

- Funciones:
 - 2 y 3ª fase: de apoyo, financiadoras.

→ **Personas físicas**

1. Las propuestas artísticas incluidas en **Weddinger Szenen** pueden ser presentadas también por artistas individuales capaces de dirigir la gestión de su proyecto. Un ejemplo son los artistas-galeristas de *Kolonie Wedding*, se trata de artistas que han montado su propio estudio-galería y para promocionarse, se incluyen en el proyecto *Kolonie Wedding* que organiza rutas por las galerías asociadas una vez al mes. **Weddinger Szenen** sería una oportunidad para que estos y otros artistas del resto de Berlín encontraran otra plataforma alternativa, y complementaria, a *Kolonie Wedding*.

- Funciones:

- 1ª fase: conceptuales
- 2ª fase: directivas, controladoras, gestoras y ejecutoras
- 3ª fase: directivas, ejecutoras.

2. Artistas extranjeros invitados y artistas locales que se ocupen de dirigir los talleres. Puede tratarse de los mismos artistas promotores y gestores de la iniciativa o puede tratarse de artistas a los que se les delega la dirección de los talleres y las actividades de la muestra final.

- Funciones:

- 2ª y 3ª fase: dirección artística, ejecutoras.

3. El gestor cultural es la persona contratada por la Administración para realizar las tareas de coordinación global del proyecto. Es también el canal de comunicación interna entre todos los agentes implicados, así como la principal fuente de apoyo y asesoramiento en la gestión de las diferentes propuestas.

- Funciones:
 - 2ª fase: coordinadoras, controladoras, de apoyo, de asesoramiento, gestoras.
 - 3ª fase: coordinadoras, controladoras, de apoyo, de asesoramiento, gestoras y evaluadoras.

➤ **Factores jurídicos**

→ **Subvenciones**

El proyecto se llevará a cabo a través de una gestión mixta, no solamente para cumplir el objetivo de integrar a diferentes agentes en la misma iniciativa, sino también por cuestiones del marco legal. Un organismo público, como es el caso de los *QM*, no puede ser receptor de subvención por otra institución pública. Si se tratase de un proyecto de gestión directa, los *QM* se verían obligados a aportar la totalidad de la financiación del proyecto cuando existen otras posibilidades de captación de recursos. El hecho de que cada propuesta artística sea gestionada por el agente que la haya presentado, además de resultar más eficiente, soluciona un problema jurídico como es el de la recepción de subvenciones por parte de las Embajadas e institutos culturales extranjeros. Las diferentes asociaciones, colectivos y personas físicas pueden solicitar la ayuda a los diferentes organismos públicos en su nombre y recibir la subvención directamente, esta solicitud de subvención pueden realizarla con ayuda del gestor cultural contratado por la Administración.

La delegación de la gestión de las propuestas artísticas en manos de las asociaciones culturales y demás agentes por parte de los *QM* vendrá dada también a través de subvención, variando la cantidad de presupuesto destinada a cada propuesta dependiendo de las características de las mismas.

Las subvenciones realizadas por los institutos culturales y Embajadas serían a corto plazo, únicamente para sufragar los costes de desplazamiento y alojamiento de los artistas invitados en las dos veces al año que se produjera su visita a Wedding.

Las subvenciones realizadas por los *QM* se convocarían anualmente, para cada una de las ediciones de **Weddinger Szenen** y cubrirían el proceso de producción de cada uno de los talleres y la muestra final en un periodo máximo de nueve meses.

→ Contrataciones

Las contrataciones serán llevadas a cabo únicamente por la Administración Pública y consistirán, por una parte, en la contratación de un gestor cultural que coordine la acción global y, por otra, de una empresa especializada en conseguir la presencia de eventos culturales en los medios de comunicación. La contratación del gestor cultural y de la empresa de comunicación por parte de la Administración evita que los diferentes agentes deban realizar contrataciones a su vez, lo que provocaría una excesiva complicación de la gestión del proyecto y garantiza a los *QM* no perder el control global de la acción.

La duración de la relación contractual sería anual, a tiempo total, en el caso del gestor cultural y de obra o servicio en el caso de la empresa de comunicación.

→ Seguros

La contratación del gestor cultural conlleva el pago de un seguro sanitario que se haría a través de una de las cajas de seguro públicas alemanas.

Los artistas implicados en los talleres y la muestra final, locales y extranjeros, tendrían un seguro de riesgos y accidentes, así como el resto de participantes en los talleres, aunque este factor no es obligatorio que corra a cuenta del gestor del proyecto, según la legislación alemana.

→ **Derechos de autor**

Los *QM* tendrían que contar en su presupuesto con los gastos en concepto de derechos de autor y derechos de reproducción, difusión, exposición y/o escenificación de las obras, en caso necesario. La ley alemana de propiedad intelectual redactada en el año 1965 especifica que han de pagarse derechos de autor hasta 70 años después de la muerte del autor o 70 años después de la aparición de la obra, en el caso de que ésta sea anónima.

En Alemania existen diferentes sociedades generales de autores que gestionan los derechos de según qué disciplina artística. La más antigua es GEMA, que gestiona los derechos de los músicos y compositores. Los *QM* deberían pagar derechos a varias sociedades al tratarse de un proyecto que combina diferentes posibilidades artísticas:

1. GEMA, sociedad para la protección de composiciones musicales.
2. GVL, sociedad para la protección de obras en general.
3. VG Wort, sociedad para la protección de obras literarias.
4. VG Bild-Kunst, sociedad para la protección de artes plásticas.
5. VG Musikedition, sociedad para la protección de la producción musical.
6. VG Media, sociedad para la producción de obras y empresas de medios audiovisuales.

→ **Permisos por uso del espacio**

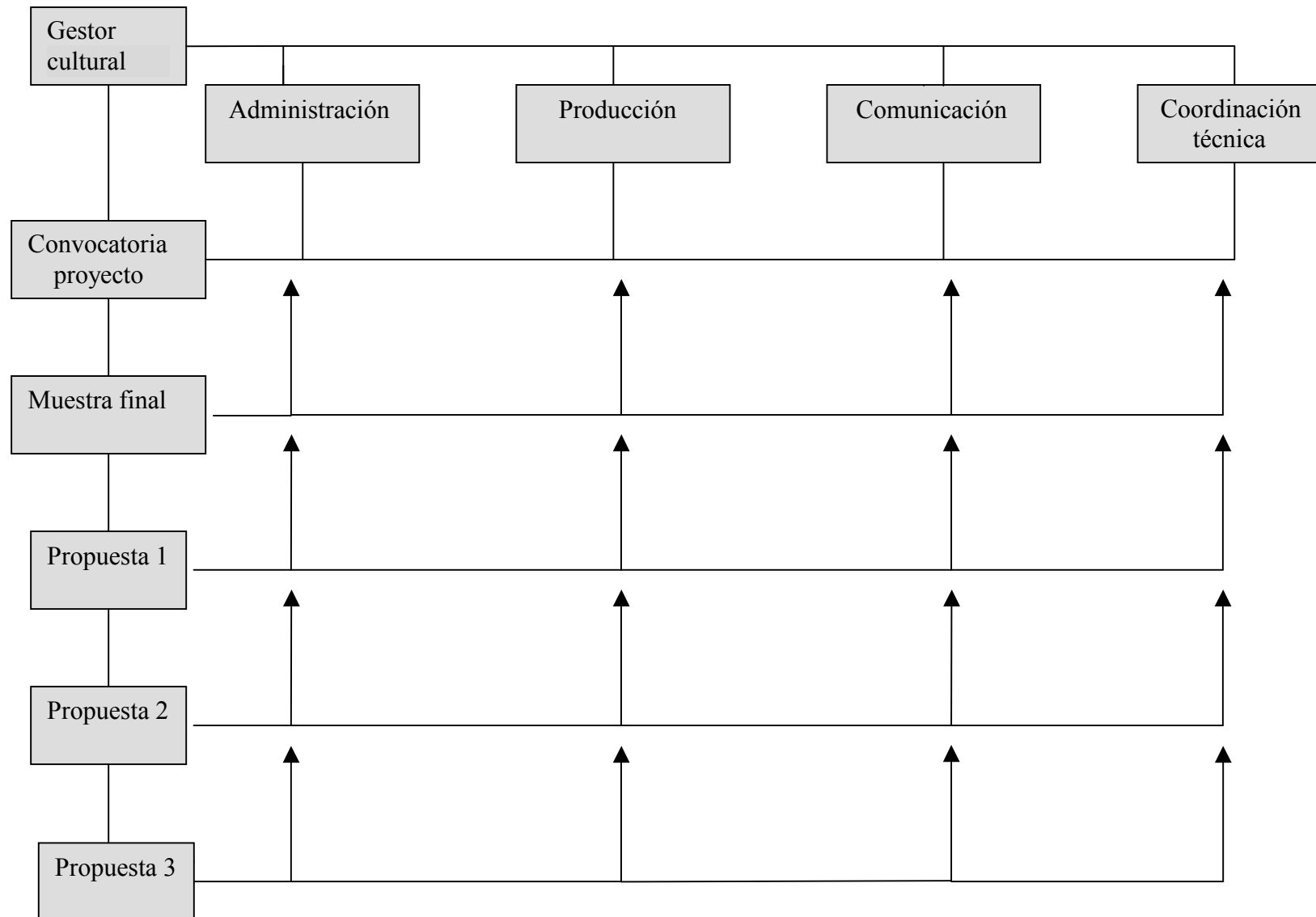
Permisos por uso del espacio público deben ser solicitados a la Junta Municipal de Mitte, que, a su vez, debe traspasar la solicitud al Ayuntamiento berlinés para su aprobación. Esta solicitud contaría con el beneplácito de los *QM* y su gestión sería realizada por el gestor cultural para unificar las diferentes peticiones dentro del mismo proyecto.

El uso de los espacios privados dependería del interés o la disposición de cada actor privado en colaborar dentro del proyecto. Es posible que el uso de los espacios, especialmente, en el ámbito privado, conlleve gastos de alquiler.

➤ **Estructura organizativa y recursos humanos**

→ **Organigrama**

El organigrama más eficaz para la gestión de recursos humanos del proyecto **Weddinger Szenen** es el matricial. Esta elección viene justificada, por un lado, por los dos ámbitos en los que se mueven las tareas de personal del proyecto: por funciones y por actividades. Y por otro, por el hecho de existir una separación de actores en la gestión de las distintas fases del proyecto.



→ **Enumeración y justificación de las funciones asignadas**

a) La gestora cultural.

La figura del gestor cultural es la figura coordinadora de todo el proyecto. La gestora cultural, en este caso, se trata de la autora de este trabajo, y que, por tanto, concibe, define y redacta **Weddinger Szenen** y lo presentará al ente público para su aprobación. Su actuación es vital para el correcto desarrollo de la acción y debe ser una persona contratada desde el ámbito externo al funcionamiento normal de los *QM* dado que es la persona que mejor conoce el proyecto y que está especializada en la gestión de proyectos culturales.

1. Presentación del proyecto **Weddinger Szenen** a los *QM*, principales implicados en la fase de preproducción y principales financiadores.
2. Transmisión de los objetivos del proyecto a los *QM* y redacción de la convocatoria bajo la supervisión de los *QM*.
3. Convocar a *Kolonie Wedding* y a *Prime Time Theater*, los agentes culturales más fuertes de Wedding, para exponerles los objetivos del proyecto y ganar su complicidad en la difusión de la convocatoria.
4. Revisión de solicitudes.
5. Apoyo en la consecución de los espacios para la realización de talleres. En el caso de que la iniciativa suponga un coste de alquiler del espacio, el gestor cultural se encargaría de buscar otras posibilidades que no supongan este tipo de coste.
6. Apoyo en la consecución de permisos de uso del espacio público para la muestra final de actividades.

7. Apoyo y asesoramiento en la presentación de solicitudes de subvención a los diferentes institutos culturales y Embajadas. Es necesario que la solicitud de patrocinio, en este caso, se realice en colaboración con el agente que propone al artista invitado, puesto que es éste quien puede exponer mejor las razones que le llevan a solicitar ayuda para este artista determinado y no para otro.
8. Apoyo en la solicitud de subvención al departamento de cultura de la Junta Municipal de Mitte, puesto que el gestor cultural está directamente contratado por los *QM*, lo más acorde con el marco legal sería realizar esta solicitud a través de los agentes privados.
9. Solicitud de patrocinio a empresas y fundaciones.
10. Envío de propuestas de colaboración a los diferentes comerciantes y pequeños empresarios de Wedding.
11. Supervisión del correcto funcionamiento de los talleres.
12. Comunicación al *QM* de los desvíos en los objetivos por parte de las propuestas artísticas.
13. Coordinación de la organización de la muestra final.
14. Análisis de evaluación de la primera edición del proyecto coordinando la labor de las empresas L.I.S.T y SPI.

b) Los *QM*.

Dos personas del *QM* de la Pankstr., cuyas tareas asignadas de forma permanente van enfocadas a la administración de presupuesto y a la comunicación, se encargarán de:

1. Someter el proyecto a aprobación de la Junta Municipal de Mitte.

2. Supervisar la redacción del texto de la convocatoria por parte de la gestora cultural.
3. Revisión de solicitudes.
4. Dividir el presupuesto en partidas presupuestarias destinadas para cada uno de los proyectos, estableciendo un límite de cantidad de costes por propuesta, en partidas destinadas a costes fijos y en partidas destinadas a actividades menores complementarias del programa, siguiendo la propuesta que se definirá más adelante en el presente trabajo.
5. Formar el comité de selección de proyectos.
6. Realizar el control de presupuesto y el seguimiento de la justificación de gastos.
7. Estar en permanente comunicación con el gestor cultural para el seguimiento del correcto funcionamiento de los talleres y evitar el desvío en los objetivos del proyecto.

Las tareas que se solicitan del *QM* no son excepcionales a sus funciones cotidianas. Normalmente, los *QM* están centrados en el lanzamiento de convocatorias de proyectos que ellos mismos definen, o la selección de iniciativas de los agentes locales. En el caso de **Weddinger Szenen**, los objetivos y planificación estratégica del proyecto ya están definidos, por lo que el lanzamiento de la convocatoria no representa un trabajo extra para la plantilla de los *QM*. Por tanto, las funciones de los *QM* se limitan básicamente al control y seguimiento del presupuesto y de los objetivos.

c) L.I.S.T GmbH y SPI GmbH

Son las empresas delegadas de la gestión de ciertos aspectos que tienen que ver con la acción de desarrollo que llevan a cabo los *QM* de Gesundbrunnen y Pankstr, en el primer caso, y de la Sparrplatz en el segundo. Estas empresas, comúnmente, llevan realizando la coordinación de la gestión de proyectos que tienen que ver con saneamiento local y reconstrucción de viviendas. En el ámbito cultural su tarea se ha

basado principalmente en la comunicación, análisis de necesidades sociales y creación de objetivos de interés común. Igualmente se han venido encargando de la evaluación y la realización de memorias sobre la acción de los *QM*. En el caso de **Weddinger Szenen**, sus funciones serán:

1. Participar en la difusión de la convocatoria del proyecto, realizando la página web.
2. Participar en la difusión de la programación de los talleres y la muestra final de actividades a través de la página web.
3. Solucionar las necesidades técnicas de los talleres y la muestra final, bajo la coordinación del gestor cultural.
4. Realizar la evaluación del proyecto bajo la coordinación del gestor cultural.

De esta forma, las tareas de las empresas en las que tradicionalmente los *QM* vienen delegando la gestión de ciertos aspectos, no se ven aumentadas de forma extraordinaria en el caso de **Weddinger Szenen**. La gestora cultural es la encargada de conseguir que los procesos de gestión por parte de estas empresas se ajusten a las necesidades de **Weddinger Szenen**, sin que esto signifique un aumento de personal dentro de la empresa. Los gastos en delegación de la gestión por parte de los *QM* no entran dentro del presupuesto anual que éstos tienen para adjudicación de fondos a proyectos locales.

d) Actores promotores de las propuestas

Cada una de las propuestas participantes en **Weddinger Szenen**, que incluyen la realización de un taller y la presentación de una actividad en la muestra final con la participación de un artista extranjero invitado, se tratan de proyectos exclusivos que se engloban dentro de un mismo contexto o marco llamado **Weddinger Szenen**. Este hecho significa que cada promotor de la propuesta debe hacerse cargo de ciertos factores de la gestión de su propio proyecto, contando con el apoyo y asesoramiento del gestor

cultural y el ente público, que realiza sus tareas de control de presupuesto, declaración y seguimiento del cumplimiento de los objetivos.

Por tanto dentro del sistema matricial, cada responsable de una actividad del proyecto está supeditado a las tareas de administración, producción, comunicación y labor técnica. Este esquema debe ser presentado y justificado en las propuestas que se presenten durante el periodo de convocatoria de **Weddinger Szenen**. La capacidad de gestión de un agente de su propia iniciativa es un criterio importante para la selección de la misma. Por otra parte, si la iniciativa es de verdadero interés y sufre de algunas carencias técnicas, cuenta con la ayuda del gestor cultural para subsanar esas carencias.

→ **Cronograma por fases**

Figura 13. Cronograma de la producción de **Weddinger Szenen**. Fase 1.

Tareas	Persona Entidad /	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept.	Oct.
Redactar texto convocatoria	Gestora Cultural / QM										
Publicación convocatoria	QM										
Realización página web del proyecto	L.I.S.T / SPI										
Envío de convocatoria a universidades, centros de arte...	L.I.S.T / SPI										
Acercamiento a agentes locales	Gestora cultural										
Revisión de solicitudes	Gestora cultural / QM										
Formar comité de selección	Coordinadores de los tres QMs implicados										
Selección de proyectos	comité										

Proyecto **Weddinger Szenen**. Programa de acción cultural local.

Revisión de cambios en las propuestas seleccionadas	Gestora cultural / QM											
Contactar con artistas invitados	Actores promotores de las propuestas											
Reservar espacios	Actores promotores											
Conseguir permisos	Actores promotores											
Elaborar programa de talleres	Actores promotores											
Selección de participantes de talleres	Actores / QMs											

Figura 14.Cronograma del proyecto **Weddinger Szenen**. Fase 2.

Tareas	Persona / entidad	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Contenidos del boletín de los talleres	Gestora cultural / L.I.S.T										

Proyecto **Weddinger Szenen**. Programa de acción cultural local.

Diseño boletín	Empresa de diseño											
Impresión boletín	Imprenta											
Envío boletín	QM											
Adquisición del material técnico necesario	Promotores de las propuestas											
Acondicionamiento del espacio	Promotores de las propuestas											
Comunicación con el artista extranjero con motivo del desarrollo del taller	Promotores de las propuestas											
Logística del traslado y alojamiento de los artistas	Promotores de las propuestas											

Figura 15. Cronograma del proyecto **Weddinger Szenen**. Fase 3.

Tareas	Persona / Entidad	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Contenidos catálogo de programación y artistas	Gestora cultural / L.I.S.T				
Diseño	Empresa de diseño				
Impresión	Imprenta				
Envío	QMs				
Acondicionamiento de espacio	L.I.S.T / SPI				

Proyecto **Weddinger Szenen**. Programa de acción cultural local.

Alquiler luz y sonido	L.I.S.T / SPI					
Montar instalaciones	L.I.S.T / SPI					
Desmontar instalaciones	L.I.S.T / SPI					
Balance entidades	L.I.S.T / SPI					
Cerrar cuentas	QM / actores promotores					
Hacer evaluación	Gestora cultural / L.I.S.T / SPI					

➤ Factores infraestructurales y técnicos

Figura 16. Relación de las infraestructuras necesarias en la fase 1.

Espacios	Mobiliario	Equipamiento tecnológico	Material administrativo	Régimen
Oficina sede del QM (gestor cultural)	Cuatro mesas de despacho Mesa redonda de reuniones Cuatro sillas con ruedas Quince sillas normales Cuatro flexos Dos lámparas Dos percheros Tres armarios Estanterías	Cuatro ordenadores Dos impresoras Un scanner Una fotocopidora Un fax Un ordenador portátil Cuatro teléfonos	Material de papelería	Espacio: en régimen de alquiler. Mobiliario y equipamiento tecnológico: en régimen de propiedad. Material administrativo en régimen de compra.
Oficina de L.I.S.T	Cinco mesas de despacho Cinco sillas con ruedas Dos sillas normales Cinco flexos Una lámpara Un perchero Tres armarios Estanterías	Cinco ordenadores Dos impresoras Un scanner Una fotocopidora Un fax Un ordenador portátil Cinco teléfonos	Material de papelería	Espacio: en régimen de alquiler Mobiliario y equipamiento tecnológico: en régimen de propiedad. Material administrativo en régimen de compra.

Las fases 2 y 3 del proyecto son difíciles de precisar en este momento, puesto que se trata de un proyecto multidisciplinar. Las necesidades de cada actividad artística son variables y se especificarán en cada una de las propuestas presentadas a los QM. Por este motivo, es necesario realizar una previsión de material técnico para las actividades que no supere un cierto límite de presupuesto. Para la realización de los talleres, se tendrán en cuenta los costes fijos y el material técnico de uso global. Por ejemplo, en el caso de una exposición de varios asistentes a un taller de artes plásticas, el material de

uso de cada pintor (excepto los responsables del taller) debe correr a cargo de la persona en cuestión. Éste es el único pequeño esfuerzo económico que se requiere de los participantes de los talleres, puesto que éstos no tendrán que pagar inscripciones ni cuotas mensuales.

Con respecto a la fase 3, puede hacerse una estimación previa de necesidades infraestructurales y técnicas:

- Espacios (abiertos / cerrados)
- Equipos de sonido
- Iluminación (focos de escenario / iluminación de salas)
- Escenario (-2)
- Escenografía
- Pantallas (2/3)
- Proyector
- Elementos decorativos (de interiores / de exteriores)
- Sillas para el público (en espacios abiertos)

➤ **Plan de comunicación estratégica**

➔ Creación de imagen de **Weddinger Szenen**

La creación de imagen viene diseñada para actuar en dos dimensiones: dentro de Wedding y fuera de él. La imagen que el proyecto debe tener ante los ciudadanos de Wedding se basa en lo siguiente:

1. Se trata de un proyecto por y para Wedding.
2. Es una muestra de lo más representativo que se gesta en Wedding en el ámbito artístico año tras año.

3. Es un proyecto en red de numerosos colaboradores locales de distintos sectores que, por primera vez, se han unido para conseguir un objetivo común, que es el mismo para cada uno de ellos.
4. Es un proyecto que descubre y reinterpreta “escenas” de Wedding. El título del proyecto es ya un mensaje claro de cuál es su finalidad. “Escenas de Wedding” es un recorrido por aquello que representa un papel para el conjunto de la sociedad del barrio.
5. La programación está realizada por el conjunto de la ciudadanía de Wedding. Cada propuesta busca y se dirige a su público objetivo.
6. **Weddinger Szenen** tendrá un logo de colores negro y amarillo, por ejemplo, para representar a una zona social de contrastes, a un proyecto de contrastes artísticos y espaciales pero sin caer en el cliché del negro y el blanco.
7. **Weddinger Szenen** tiene un público diferente al resto de Berlín y, por tanto, puede aportar “escenas” diferentes con respecto al resto de la ciudad. Escenas de contraste, variadas, extraídas de multitud de factores y grandes dosis de historia.
8. El factor sociocultural del proyecto es fundamental. Se define, dentro de Wedding, como un proyecto sociocultural con calidad artística.

Más allá de las fronteras de Wedding, el proyecto debe significar lo siguiente:

1. **Weddinger Szenen** es un proyecto realizado por un barrio que se transforma rápidamente y que tomará el relevo de los barrios “in” de la ciudad.
2. **Weddinger Szenen** es la prueba de que el arte y la cultura se mueven en Wedding y que tiene mucho que ofrecer a las nuevas tendencias juveniles y artísticas.

3. Lo importante fuera de Wedding es la dimensión artística del proyecto, anteponiendo este factor al sociocultural. Es necesario huir de la idea que despiertan muchos proyectos socioculturales asociada al voluntariado y la no profesionalidad de los creadores.

→ Relaciones de comunicación con el público objetivo

Las estrategias de comunicación del proyecto global van dirigidas al principal segmento de público objetivo formado por jóvenes universitarios y jóvenes artistas. El público objetivo del proyecto es mucho más amplio, por eso, las estrategias de contenido van enfocadas a presentar diferentes aspectos e interpretaciones artísticas. Sin embargo, las estrategias de comunicación deben centrarse en atraer a un segmento concreto que, en este caso, es el que provocará la atracción entre otros segmentos.

Para atraer a diferentes segmentos de público e integrarlos con el segmento “jóvenes”, se cuenta con el factor de que las propuestas artísticas están pensadas desde diferentes posiciones y agentes urbanos, por lo tanto, van dirigidas a un público heterogéneo. Cada propuesta tendrá su público y obtendremos también, por otro lado, a un público seguidor del proyecto global que estará formado principalmente por jóvenes.

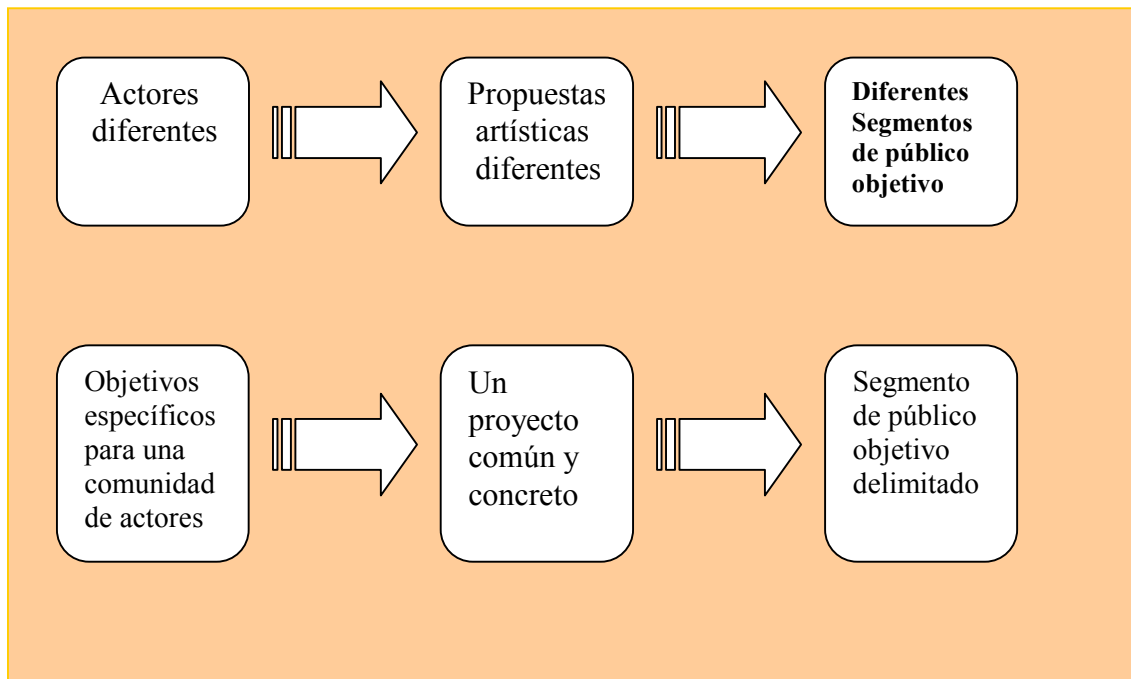


Figura 17.

Los jóvenes artistas son parte del público objetivo además de estrechos colaboradores. Las relaciones de comunicación con ellos persiguen, por un lado, integrarles en el proyecto profesionalmente y, por otro, atraerles como público. Crear motivación en los artistas para que estén dispuestos a trabajar en Wedding es una forma de asegurar el éxito del proyecto y de que los artistas-colaboradores atraigan a artistas-público.

El éxito del proyecto marca su propio éxito. El proyecto les ofrece alternativas de trabajo complementarias a las que ya existen.

Por otra parte, Wedding ofrece a los artistas residentes fuera del barrio un territorio nuevo como fuente de inspiración diferente de la que se puede encontrar en otros barrios de Berlín. Wedding ha sido hasta ahora un barrio “olvidado” por la dinámica y el marketing cultural berlinés que, sin embargo, cuenta con múltiples espacios interesantes que necesitan ser redescubiertos: el artista es un descubridor que muestra a los demás su interpretación de lo descubierto.

→ **Relaciones de comunicación con los patrocinadores. Plan de patrocinio y mecenazgo.**

1. Los pequeños comerciantes locales pueden estar interesados en participar en un proyecto que, no sólo implica a varios actores privados locales y públicos, sino que también va a alcanzar a un público interno y externo a Wedding. La mayoría de las iniciativas culturales llevadas a cabo en Wedding adolecen de ausencia de comunicación con el público del resto de Berlín y eso provoca grandes dificultades a la hora de encontrar posibilidades de patrocinio privado.
2. Las pequeñas empresas y negocios comerciales cuentan con la posibilidad de acceder a una limitada partida presupuestaria por parte de los *QM* con el fin de destinarla a la organización de eventos que se encuentren en el marco de **Weddinger Szenen** y que tengan que ver con sus objetivos.
3. De estas pequeñas empresas se puede esperar patrocinio en especie comunicándoles las posibilidades de promoción dentro y fuera del barrio, además del aumento de prestigio e imagen que les proporcionaría el hecho de ser considerados actores implicados en el desarrollo local.
4. Cada propuesta artística puede tener un plan diferente de patrocinio privado puesto que presentarán necesidades y estructuras distintas. Los diferentes actores contarán con el asesoramiento y apoyo de la gestora cultural, que les indicará cuáles son los establecimientos a los que se pueden dirigir. Ejemplos son una boutique de diseñadores locales que cede piezas de ropa para una *performance* o una tienda de instrumentos musicales que cede un piano para un concierto o un establecimiento de equipos digitales que cede una cámara de vídeo para realizar un documental.
5. Lograr la complicitad de los comercios locales supone lograr una mayor repercusión interna y externa del proyecto, así como mayor impacto socioeconómico.

6. La comunicación al sector comercial de Wedding supone transmitirles la idea de que un proyecto cultural con éxito es un generador de público y, por tanto, aporta clientes a otros sectores. Los establecimientos comerciales de Wedding conforman los servicios periféricos del proyecto y demuestran que Wedding está en condiciones de ofrecer al visitante todo lo que éste demanda en el marco de un proyecto cultural urbano.
7. Un recurso estratégico para ganar la complicidad de los comerciantes de la zona es buscar a aquéllos que, por la calidad o exclusividad de su producto, puedan convertirse en establecimientos de referencia. Ejemplos son un buen restaurante de comida centroasiática, un mercado de especias, un establecimiento de venta de telas exóticas, etc.
8. La Fundación “Schering” está situada en Wedding y su finalidad es la de apoyar económicamente a proyectos científicos y culturales. Es interesante incluirla en el proyecto como colaboradora a la hora de ceder espacios. Ceder un espacio para un acto cultural significa realizar un acto de promoción, por tanto estaría plenamente justificada una subvención por parte de la Fundación “Schering”.
9. La empresa “Siemens”, situada en Wedding, es una opción para lograr infraestructura técnica. “Siemens” puede solucionar las necesidades de equipos electrónicos y de sonido a cambio de colocar un rótulo de publicidad en los actos de la muestra final y anuncios de publicidad en las páginas del catálogo de **Weddinger Szenen**. Por otra parte, sirve como posible espacio dado su papel histórico en la evolución como barrio industrial de Wedding. “Siemens” tiene serias razones para involucrarse en un proyecto cultural cuya finalidad es resaltar el papel histórico de Wedding como barrio berlinés que se desarrolló a partir de la Revolución Industrial.
10. La Caja de Ahorros “Sparkasse” o la oficina de correos / bancaria “Postbank” tienen en **Weddinger Szenen** una oportunidad de ejecutar una acción social, dado que, en muchos casos, sedes de la “Sparkasse” ocupan edificios patrimoniales municipales, estaría justificado un acto de patrocinio por su parte, o, al menos, la cesión de un espacio.

11. La revista bisemanal “Zitty” frecuentemente patrocina festivales internacionales y eventos que contienen un elemento intercultural. Es la revista de ocio de Berlín, junto con “Tip”, destinada a un público joven que quiere estar enterado de lo que sucede por la ciudad. Patrocinar un evento en Wedding sería la forma de consolidar su presencia en el barrio, de población inmigrante, frente a su competidora “Tip”.
12. La cadena de radio “Multikulti” es patrocinadora de eventos culturales cuyo “leit motiv” es la interculturalidad. Su imagen viene asociada a barrios como Wedding y Moabit en los que existe un alto contingente de población inmigrante. Radio “Multikulti” podría asentar su imagen de “radio integradora y multiétnica” apoyando un proyecto como **Weddinger Szenen**.
13. El periódico berlinés “Tagesspiegel” así como la revista “Focus” frecuentemente aparecen como medios patrocinadores en la misma clase de eventos culturales en los que aparece “Zitty”.
14. Es frecuente ver a líneas aéreas que apoyan proyectos culturales que promocionan a artistas de su misma nacionalidad. Dada la dimensión de interculturalidad del proyecto **Weddinger Szenen** y su realización en un barrio de elevado nivel de población turca, las líneas aéreas turcas podrían aprovechar la oportunidad de promocionarse y ofrecer la imagen de no permanecer ajena a los cambios y estructuras sociales.
15. Los institutos culturales extranjeros y Embajadas llevarían a cabo acciones de mecenazgo sufragando los gastos de viaje y alojamiento de los artistas invitados. A estas instituciones se les ofrece visibilidad y promoción nacional en un proyecto sociocultural de desarrollo local. Es decir, cumple los requisitos de cooperación cultural en el exterior también desde la perspectiva de cultura para el desarrollo.

16. El Departamento de Cultura de Mitte apoya proyectos culturales con cantidades variables entre 500 y 2500 euros. Dado que **Weddinger Szenen** engloba diferentes proyectos artísticos gestionados por agentes independientes, cada una de estas propuestas pueden presentarse al Departamento de Cultura independientemente, aunque estén circunscritas dentro de un mismo programa de acción.

Los logos de todos los colaboradores y patrocinadores aparecerían, por orden y tamaño según su aportación, en el catálogo de la muestra final, en la página web de los tres *QM* y en la página web propia del proyecto, así como en las invitaciones que se enviarán a la lista de direcciones.

→ Medios y recursos para la difusión del proyecto

Fase 1.

1. Se publicará en la página web general de los *QM* así como en las particulares de cada uno de los tres *QM* participantes la convocatoria del proyecto.
2. La gestora cultural mantendrá conversaciones y contacto continuo con las asociaciones culturales fuertes de Wedding: *Kolonie Wedding* (artes plásticas), *Prime Time Theater* (artes escénicas) para que ellos ayuden en la difusión de la convocatoria a través de su red de galerías y sus respectivas páginas web.
3. Se enviará la convocatoria a bibliotecas locales, teatros, *VHS*, universidades berlinesas y centros de enseñanza de artes plásticas, audiovisuales y escénicas.
4. Se informará de los objetivos y contenidos del proyecto a las instituciones de Wedding susceptibles de servir como espacio para talleres o muestra final.
5. Se realizarán notas de prensa con el objetivo de aparecer en periódicos berlineses como el “Berliner Zeitung” y el “Tagesspiegel”.

6. Se realizarán entrevistas en radio Multikulti y Radio Eins al coordinador del *QM* de la Pankstr.

Fase 2.

- a) Se editará una relación de talleres que se colgará en las sedes de los *QM*, en el Departamento de Cultura de Mitte, en las facultades de humanidades y arquitectura y en los centros de enseñanza artística.
- b) Cada actor anunciará su propuesta, dentro del marco de **Weddinger Szenen** en su página web.
- c) Los talleres se anunciarán en los boletines culturales y páginas web de los institutos culturales y Embajadas a los que corresponda.
- d) Presencia en páginas web que contienen información cultural y de ocio de Wedding, por ejemplo, www.kultourwedding.de.
- e) Cada propuesta, dependiendo de la disciplina artística que represente, podrá usar los portales de internet y los blogs especializados en su materia como soporte de publicidad.
- f) Los promotores de las propuestas realizarán una selección de candidatos a participar en los talleres justificándola ante los *QM*.

Fase 3.

- a) Se realizará un catálogo con la programación de la muestra final: información acerca del currículum de los artistas locales y extranjeros, breve explicación de su colaboración, horarios exactos de las actuaciones, espacios y colaboradores.
- b) Información sobre la programación de la muestra aparecerá en las páginas web de los *QM*, en el calendario de actividades del Departamento de Cultura de Mitte, *VHS* y centros de enseñanza artística.

- c) Cada propuesta artística seleccionará a una lista de invitados dentro de la disciplina artística a la que pertenezcan: programadores, comisarios, directores de festivales...
- d) Se invitará a periodistas de prensa, radio y televisión.
- e) Se ofrecerán entrevistas en prensa, radio y televisión a los artistas implicados en el evento. Entrevistas a artistas locales y extranjeros para explicar su proyecto de colaboración.
- f) Se editará un vídeo que recoja el desarrollo de la muestra final y que sirva como material de promoción de cara a los medios de comunicación así como material de evaluación, de cara a próximas ediciones de **Weddinger Szenen**.
- g) El evento se anunciará en los boletines culturales y páginas web de los institutos culturales y Embajadas.
- h) Se producirá *merchandising*: camisetas, posters y gorras de **Weddinger Szenen**.
- i) El evento se anunciará en las páginas web guías del ocio de Wedding.
- j) Se elaborará una lista de direcciones de público objetivo, aprovechando las bases de datos de los *QM* y agentes promotores de las propuestas artísticas, con el fin de enviar invitaciones personales por e-mail para asistir a la muestra final.
- k) El patrocinio de „Zitty“, „Focus“ y „Tagesspiegel“ asegurará la presencia de **Weddinger Szenen** en la prensa escrita berlinesa.

→ Relaciones de comunicación entre los equipos gestores

La comunicación permanente entre los organizadores del evento se mantendrá gracias a la figura de la gestora cultural que se encargará de servir de canal de

comunicación horizontal entre promotores de propuestas, *QM*, empresas de gestión delegada L.I.S.T / SPI, patrocinadores y demás colaboradores privados. La gestora cultural informará a los *QM* del desarrollo de los talleres y de los posibles déficits que puedan crearse en la correlación objetivos / resultados.

➤ **Factores económicos y financieros**

→ Presupuesto por objetivos

Gastos

Producción por propuesta audiovisual (a gestionar por cada actor promotor)	
Artista invitado (2 viajes, alojamiento (21 noches), honorarios, dietas, seguro)	7.100
Dirección artística del taller (honorarios dirección local)	6.500
Instalación técnica en la muestra final (sonido, técnicos, iluminación, instalación de pantalla, transporte)	4.700
Instalación técnica del taller	4.000
Personal de producción y administración	2.700
Total	25.000
Producción por propuesta escénica (a gestionar por cada actor promotor)	
Artista invitado (2 viajes, alojamiento (21 noches), honorarios, dietas, seguro)	7.100
Dirección artística del taller (honorarios dirección local)	6.500
Instalación técnica en la muestra final (sonido, técnicos, iluminación, escenografía, vestuario, transporte)	8.500
Caché en la muestra final	1.000
Instalación técnica del taller	2000
Personal de producción y administración	2.700
Total	27.800
Producción por propuesta plástica (a gestionar por cada actor promotor)	
Artista invitado (2 viajes, alojamiento (21 noches), honorarios, dietas, seguro)	7.100

Dirección artística del taller (honorarios dirección local)	6.500
Instalación técnica en la muestra final (sonido, técnicos, iluminación, instalación, transporte)	4.000
Instalación técnica del taller	4.000
Personal de producción y administración	2.700
Total	24.300
Producción por propuesta literaria (a gestionar por cada actor promotor)	
Artista invitado (2 viajes, alojamiento (21 noches), honorarios, dietas, seguro)	7.100
Dirección artística del taller (honorarios dirección local)	6.500
Instalación técnica en la muestra final	2.000
Caché en la muestra final	1.000
Instalación técnica del taller	1.000
Personal de producción y administración	2.700
Total	20.300
Producción por propuesta musical (a gestionar por cada actor promotor)	
Artista invitado (2 viajes, alojamiento (21 noches), honorarios, dietas, seguro)	7.100
Dirección artística del taller (honorarios dirección local)	6.500
Instalación técnica en la muestra final	3.000
Caché en la muestra final	1.000
Instalación técnica del taller	1.000
Personal de producción y administración	2.700
Total	21.300
Gastos globales del proyecto (a gestionar por QMs)	
Comunicación (página web, diseño e impresión de invitaciones, costes de alojamiento de programadores, catálogo, merchandising)	6.900
Material administrativo (fax, teléfono, material oficina, franqueo)	7.000
Derechos de autor / imagen / explotación	1.600
Uso del espacio	5.000
Contratación de personal y servicios (gestora cultural, L.I.S.T)	27.000
Reserva para producción de pequeñas iniciativas complementarias	8.000

iniciativas complementarias	
Evaluación	2.000
Total	57.500

Total	176.200
--------------	----------------

Ingresos

Institutos culturales	12.500
Embajadas	2.500
Departamento de Cultura de Mitte	12.500
Siemens	4.000
Postbank / Sparkasse	2.000
Multikulti / Radio Eins	2.000
Zitty	2.000
Focus	2.000
Tagesspiegel	2.000
Líneas aéreas turcas	3.000
Schering	5.000
Pequeñas empresas y comercios	3.000
<i>Merchandising</i>	5.000
Derechos por instalación de “stands” de hostelería	3.000
Fondos para subvención de proyectos de los tres “QM” de Wedding y Gesundbrunnen (programación)	58.200
Fondos para subvención de proyectos de los tres “QM” (comunicación, derechos de autor, espacios y evaluación)	23.500
Otras partidas presupuestarias (administración, personal, servicios) de los tres “QM”	34.000
Total	176.200

Total ingresos “QM”	115.700
Total ingresos por cada “QM”	38.567

Total ingresos de fondos para subvención de proyectos por <i>QM</i>	27.234
Total ingresos de otras partidas presupuestarias de cada <i>QM</i>	11.334

→ Plan de tesorería

La partida presupuestaria en la que los *QM* encuentran más problemas es en la de subvención para proyectos puesto que se cuenta con una partida de aproximadamente 500.000 euros al año para siete ámbitos de acción. Contando con un gasto anual por *QM* de 70.000²⁴ euros al año en cultura, el esfuerzo de cada *QM* en producir **Weddinger Szenen** supondría un tercio de la cantidad que normalmente se viene destinando a cultura.

Destinar un tercio de presupuesto a una actividad por parte de la Administración Pública es excesivo, sin embargo, **Weddinger Szenen** puede ser considerado un programa de acción cultural que engloba una cantidad de proyectos artísticos de envergadura y con calidad. No se trata de dedicar un tercio del presupuesto a una sola actividad, sino a un número de actividades que serán las más representativas del arte que se está haciendo en Wedding actualmente.

Las inversiones por parte de los patrocinadores sólo pueden ir destinadas a sufragar gastos de programación e infraestructura, puesto que sólo los actores privados son susceptibles de recibir subvención por alguna parte. Los gastos de personal, contratación de servicios, comunicación, etc. debe afrontarlos el ente público con sus propios recursos. De todas formas, cuanto mayor sea la cantidad que reciben las diferentes propuestas por parte de los patrocinadores, menor será el esfuerzo de los *QM* a la hora de cubrir gastos de programación e infraestructura.

Los gastos previstos de producción de propuestas vienen dados por una previsión máxima de costes, incluyendo gastos de uso del espacio, que intentará evitarse en la mayoría de los casos.

²⁴ Olaf Schnur. *Lokales Sozialkapital für die "soziale" Stadt. Politische Geographien sozialer Stadtteilentwicklung am Beispiel Berlin-Moabit*. Opladen, 2003. Pg. 12-18.

El número de actividades que tengan lugar dentro de **Weddinger Szenen** dependerá del esfuerzo económico que cada *QM* esté dispuesto a realizar. Un gasto total de 115.700 euros se alcanza con un modelo de cinco propuestas de diferentes tipologías artísticas. Hay propuestas de mayor y menor coste y se pueden combinar dentro de las posibilidades o preferencias de cada *QM*. El hecho de que se unan las partidas presupuestarias de tres *QM* permite la financiación de un evento de envergadura con amplia repercusión en un variado número de sectores y, al mismo tiempo, dejar un amplio margen de unos 50.000 euros por año para subvencionar otras actividades culturales en el barrio. De esta forma, el tejido cultural de Wedding se garantizaría una plataforma de acción cultural de calidad y seguiría animando al resto de iniciativas a producirse a lo largo del año. Al fin y al cabo, antes de la subida de presupuesto dedicado a cultura del último año, los *QM* solían realizar un gasto en cultura de una media anual no superior a 50.000 euros. Tras la nueva inversión en **Weddinger Szenen**, seguirían contando con esta cantidad para su programa de subvención cultural.

Una gran ventaja financiera de **Weddinger Szenen** consiste en que, al tratarse de un **presupuesto por objetivos**, su organización presupuestaria aparece ordenada según actividades independientes unas de otras y esas actividades se seleccionan dentro del abanico de propuestas que se presenten a cada convocatoria de Weddinger Szenen. El número de actividades puede variar dependiendo de las posibilidades de financiación.

Calendario de pagos e ingresos de los *QM*

	Octubre 07	Enero 08	Junio / Julio 08	Octubre 08
Pagos	30% de los costes de producción de terceros. Comunicación para los talleres.	Renovación de contrataciones. Porcentaje de aumentos salariales y pagos por servicios.	70% restante de los costes de producción. Comunicación para muestra final. Reserva de pequeñas iniciativas. Evaluación. Cierre de cuentas edición 2007-2008	30% de los costes de producción de terceros. Comunicación para los talleres.
Ingresos (del <i>SV</i>)		Ingreso de los fondos del <i>SV</i>		

		para el Desarrollo de la Ciudad para el año 2008.		
--	--	--	--	--

Se pagará en octubre de 2007, a cada actor que gestione una propuesta artística, un 30% del coste de producción a gestionar por él y en junio la cantidad restante, pues así pueden variarse las partidas presupuestarias en caso de que falle alguna de las fuentes de financiación previstas. Además debe tenerse en cuenta el hecho de que el calendario de ingresos (de enero a enero) no coincide con el de pagos (de octubre a octubre). Al concluir 2007, por tanto, los gastos realizados no coincidirán con el volumen del presupuesto total. Sin embargo, hay que tener el resto de partidas preparadas para continuar la financiación del proyecto hasta julio de 2008. Al concluir los pagos en julio de 2008 pertenecientes a la primera edición de **Weddinger Szenen** deben quedar, por *QM*, los ingresos suficientes para afrontar el pago del 30% de los costes de producción, gestionada por terceros, de las propuestas para la edición 2008-2009. A esto hay que añadirle los costes de comunicación que gestionan los *QM* directamente.

→ Control y gestión del presupuesto

Tal y como se ha especificado en la descripción de las partidas presupuestarias, existe una parte de la producción a gestionar por cada actor promotor y una parte que puede preverse para la globalidad del proyecto. Las tareas de comunicación se realizarán globalmente, hecho que abarata los costes económicos y centraliza la acción de recursos humanos, por tanto, se contemplan en el presupuesto dentro de los gastos globales a gestionar por los *QM*. Los gastos de personal dedicado a la administración interna y producción de cada propuesta deben gestionarlos los actores mismos puesto que ellos serán los que decidan la forma de organizar sus propios recursos humanos. La partida presupuestaria destinada a gastos de personal es fija, independientemente del número de trabajadores.

Los actores promotores de las actividades artísticas deben presentar justificaciones de pago así como facturas de los gastos a los que se haya atribuido la

subvención en un principio. La presentación de justificantes debe darse en el periodo noviembre-diciembre 07 para los pagos realizados en octubre y en el periodo agosto-septiembre para los pagos realizados en junio/julio.

➤ **Métodos de evaluación de Weddinger Szenen**

Tal y como señalan una gran cantidad de autores y especialistas, uno de los grandes desafíos de la gestión cultural en estos momentos es la consolidación de un proceso fiable de evaluación de proyectos y políticas culturales. Citando a Xavier Marcé²⁵, *la gran quiebra de las políticas culturales es, sin duda, la falta de indicadores para valorar el éxito o el fracaso (...) No sabemos cómo definir con criterios universales una determinada y concreta idea de progreso cultural.*

Entretanto, se han desarrollado los mecanismos de monitorización cultural que sistematizan el uso de instrumentos estadísticos para llegar a extraer una serie de indicadores, así como la utilización de otro tipo de instrumentos que nos informan sobre ciertos niveles de rentabilidad de distinto tipo. Sin embargo, las políticas culturales públicas siguen ajenas, en un gran número de casos, a la existencia de estos instrumentos. Se siguen aplicando técnicas de evaluación de dimensión estática, basadas únicamente en el control de la gestión presupuestaria y en la confección de una memoria final de actividades que muestra, como único testigo de valoración, las pruebas de que las actividades han contado con presencia en los medios y, en algunos casos, artículos de opinión.

Otro de los problemas de la evaluación de proyectos culturales reside en el factor de estar compuestos por un binomio cultura / arte; elementos, ambos, complejos, utilizados en variables situaciones y de difícil definición. Si resulta complicado establecer métodos que analicen objetivamente la correspondencia de objetivos y resultados de un proyecto cultural, para alcanzar un “progreso cultural” cuyos ideales no resultan ni claros ni homogéneos, la confusión aumenta cuando se incluyen en la valoración los parámetros artísticos. Por esta razón, el primer paso para consolidar una

²⁵ Xavier Marcé. “El presente y el futuro de la gestión cultural”. Barcelona, marzo 1998.

técnica de evaluación de dimensión dinámica en las políticas culturales públicas, es el de marcar las dimensiones cultural, sociocultural y artística dentro de un mismo proyecto. Estableciendo instrumentos que analicen estas dimensiones por separado, se evitará caer en el olvido de cuidar los detalles de alguna de ellas, lo cual puede significar el fracaso del proyecto.

En el caso de los *Quartiersmanagement* de Berlín, los fondos de acción vienen presupuestados desde el Senado para el Desarrollo de la Ciudad y, por tanto, el origen de los fondos ya es un factor definitorio acerca del papel que juega la subvención pública en cultura como herramienta para crear desarrollo local. Por tanto, hasta ahora, los *QM* han basado su análisis de evaluación en observar a la cantidad y tipología de público asistente a actividades culturales como indicador de integración social o falta de la misma. Sin embargo, tal y como se ha expuesto anteriormente en este trabajo, para realmente lograr que un proyecto cultural, que utiliza el arte como medio para crear un impacto determinado en la sociedad, tenga éxito, necesita definir unos indicadores de rentabilidad artística.

→ Instrumentos para medir la rentabilidad social de **Weddinger Szenen**

1. Instrumentos estadísticos:

1. Cuantificación de público (de Wedding y de otras partes de Berlín) asistente a la muestra final. Este factor se puede medir según la capacidad de los espacios (nº de butacas, metros cuadrados...).
2. Cuantificación del número de participantes de los talleres (procedentes de Wedding o no).
3. Cuantificación del número de propuestas presentadas a la convocatoria.
4. Cantidad de actores privados implicados.

5. Cantidad de patrocinadores y colaboradores que han considerado que el proyecto tiene suficiente impacto como para servirles de soporte publicitario y mejorar su imagen.

La relación entre la cantidad de público y la cantidad de actores implicados en la globalidad del proyecto nos ofrece indicadores de dotación, para conocer la correspondencia entre los recursos y las necesidades del público. Gracias a la cuantificación del público, si proceden de Wedding o de otras partes de Berlín, obtenemos indicadores de impacto local y externo.

2. Instrumentos de imagen:

1. Análisis de la presencia en los medios de comunicación.
2. Análisis de opinión, del público y de los medios.
3. Análisis de la tipología de público, no procedente de Wedding, que participó en los talleres y asistió a la muestra final. Este factor es determinante a la hora de definir la imagen que **Weddinger Szenen** proyecta al exterior y el nivel de interés que despierta.
4. Nivel de dificultad que encuentran los artistas locales para encontrar colaboración por parte de artistas internacionales.
5. Nivel de participación de artistas berlineses no residentes en Wedding.

3. Instrumentos macroculturales:

1. Segmentación del público real según los mismos segmentos de público potencial que se establecieron como destinatarios. Nivel de integración social.
2. Análisis de las propuestas artísticas que han tenido más afluencia de público o mejores valoraciones por parte de los medios de comunicación.

→ **Instrumentos para medir la rentabilidad económica en el entorno.**

El proyecto no persigue niveles de productividad en el sentido de beneficio económico pero sí puede hablarse de medición de la rentabilidad económica del entorno, propiciada por el evento. Uno de los objetivos del proyecto es impulsar el desarrollo del área comercial de Wedding, así como mejorar su imagen.

a) Instrumentos estadísticos:

1. Cuantificación del aumento de las ventas en comercios de Wedding durante la muestra final.
2. Creación de nuevas iniciativas empresariales y comerciales.

Estos instrumentos nos permitirían hallar indicadores de impacto y servicio: conoceríamos el nivel de actividad comercial durante el evento y, al mismo tiempo, dado que los establecimientos comerciales del área de Wedding pueden ser considerados como servicios periféricos del proyecto **Weddinger Szenen**, se conocería la capacidad de los comercios para satisfacer las necesidades de los nuevos públicos.

b) Instrumentos de imagen:

1. Observación de mejoras en los servicios y establecimientos con el fin de satisfacer nuevas demandas.
2. Aumento de la preocupación por la imagen del área comercial de la zona.

El principal problema que encontraría el proyecto a la hora de realizar estadísticas respecto al impacto económico local, sería la falta de recursos técnicos y humanos para llevar a cabo un estudio de mercado de estas características. Es necesario, por tanto, mantenerse al tanto de las investigaciones realizadas en este campo o realizar trabajos de colaboración con otras entidades especialistas en este tipo de análisis.

→ **Instrumentos de medida de la rentabilidad artística de **Weddinger Szenen****

a) Instrumentos de imagen

1. Opinión sobre la calidad artística de las actividades de los medios de comunicación y de especialistas.
2. Opinión sobre la calidad del trabajo de los artistas por parte de medios y especialistas.
3. Grado de prestigio de los artistas invitados en su país y entre la comunidad berlinesa.
4. Existencia de un apartado de sugerencias, comentarios y opinión en la página web de “Weddinger Szenen”.

b) Instrumentos macroculturales

1. Nivel de calidad de los resultados de los talleres. Diferencias entre el nivel técnico de los participantes al principio y al final del proceso. Este punto es muy importante puesto que es el instrumento principal que informará acerca de la utilidad de los talleres y su aprovechamiento. Para conocer el grado de desarrollo artístico de los participantes así como su opinión de la experiencia, se solicitarán, tras la muestra final tres tipos de memorias:
 - Memoria de los participantes / alumnos de los talleres, explicando lo que ellos consideran que han aprendido, cómo ha resultado la experiencia y qué es lo que mejorarían.
 - Memoria de los artistas locales sobre el desarrollo de los talleres, su evaluación sobre los participantes y su colaboración con los artistas internacionales.

- Memoria de los artistas invitados internacionales acerca de su experiencia en “Weddinger Szenen”, su programa de trabajo, la colaboración con los artistas locales y las diferencias que hayan notado entre su primera estancia de dos semanas al principio del taller y su estancia de una semana al final.

→ Evaluación a corto y largo plazo

La descripción anterior de instrumentos de evaluación es una propuesta válida para la primera edición de **Weddinger Szenen**. Al igual que se aplica el término “presupuesto de base cero” para la presupuestación de proyectos nuevos que no cuentan con referencias, se puede tomar prestado el término para hablar de “evaluación de base cero”, dado que el proyecto **Weddinger Szenen** no contaría, en su primera edición, con estándares de referencia sobre los que establecer indicadores. Por tanto, al lado de la evaluación de cada edición de **Weddinger Szenen**, debe prepararse otra evaluación que cubra periodos de tres o cuatro años y que permita:

1. Observar el ritmo de adecuación de los resultados a los objetivos
2. Modificar las estrategias en el sentido que corresponda en el caso de que se observe que no se están consiguiendo los objetivos.
3. Hallar estándares de referencia sobre los que elaborar indicadores de evaluación.
4. Observar los cambios producidos en la población de Wedding: por un lado, el aumento de la participación ciudadana inmigrante en la dinámica cultural de Wedding y por otro, el incremento paulatino de población joven universitaria, hecho que podemos tomar como signo o indicador de que la acción cultural en Wedding está produciendo los efectos de imagen deseados.

5. Observar el funcionamiento en red. **Weddinger Szenen** es un proyecto que ofrece una plataforma de trabajo en red en el que pueden conectarse diferentes agentes del sector privado de diversas formas. El análisis del funcionamiento de la red de actores en el marco **Weddinger Szenen** sería también un análisis de evaluación a largo plazo. Para realizarlo resultaría útil seguir el esquema que plantea el estudio de Mary Ann DeVlieg sobre “criterios de evaluación para redes culturales en Europa” y realizar un estudio sobre cinco factores: la estructura de la red, la diversidad de la red, el conjunto de factores misión/finalidades/objetivos/evolución, la conexión y el intercambio de información entre actores y la estructura económica de la red como organismo. *Las redes podrían ser evaluadas de forma más razonable si son consideradas como un proceso y no tanto como un producto, y analizarlas de acuerdo a cómo operan más que intentar comparar lo que hacen.*²⁶

²⁶ “Evaluation Criteria for Cultural Networks in Europe”. Estudio realizado por Mary Ann DeVlieg con la colaboración de Eleonora Belfiore, Christina Sleszynska y Frédérique Chabaud. 2001.

BIBLIOGRAFÍA

ALISCH, Monika. *Stadtteilmanagement. Voraussetzungen und Chancen für die Soziale Stadt*. Opladen, 1998.

AUTISSIER, Anne-Marie. *L'Europe de la Culture. Histoire (s) et Enjeux*. Babel, 2005.

BENHAMOU, Françoise. *L'Economie de la Culture*. Paris, 2004.

BORNEMANN, Sabine. *Europa fördert Kultur? Ein Handbuch zur Kulturförderung der Europäischen Union*. Essen, 2002.

BONET, L; CASTAÑER, X; FONT, J. *Gestión Cultural : Análisis de Casos*. Barcelona, 2001.

CONSEJO DE EUROPA. *Sueños e Identidades. Una Aportación al Debate sobre Cultura y Desarrollo en Europa*. Barcelona, 1997.

Del CORRAL, Milagros. "Hacia nuevas políticas de desarrollo de las industrias culturales". Boletín GC, nº 13: *Políticas de apoyo al sector del libro*. Septiembre, 2005.

DeVLIEG, M.A., BELFIORE, E., SLESZYNSKA, C., CHABAUD, F. "Evaluation criteria for cultural networks in Europe". Primavera 2001.

DEWEY, John. *How we think*. Nueva York, 1991.

DITTRICH van WERINGH, K., SCHÜRMANN, E. "Does Europe need a foreign cultural policy?" Laboratorio de Cooperación Cultural Europea, 2004.

DREIER, Thomas. *Urheberrechtgesetz - Urheberrechtswahrnehmungsgesetz*. Munich, 2004.

EBKER, Nikola. *Politische Ökonomie der Kulturförderung. Entwicklungen zwischen Staat, Markt und 3. Sektor*. Bonn, 2000.

G. CANCLINI, Néstor. *Diferentes, desiguales y desconectados. Mapas de la interculturalidad*. Barcelona, 2004.

GRASSMUCK, Volker. *Freie Software. Zwischen Privat- und Gemeineigentum*. Centro Estatal de Educación Política. Bonn, 2002.

GREFFE, X., PFLIEGER, S. *Culture and Local Development*. OECD, 2005.

HAHN, Judith. *Von High-Tech-Standort zum Sprengelpark: Die Geschichte eines Industriegebietes im Berliner Wedding*. Berlín, 2005.

HANIKA, K., WAGNER, B. *Kulturelle Globalisierung und regionale Identität*. Frankfurt/M., 2004.

HEINRICHS, Werner. *Kulturpolitik und Kulturfinanzierung. Strategien und Modelle für eine politische Neuorientierung der Kulturfinanzierung*. Munich, 1997.

INTERARTS, EFAH. "Study on cultural cooperation in Europe". Comisión Europea: Dirección General de Educación y Cultura. Octubre 2003.

KLEINEGEES, U., KRÜGER-HEMMER, C., KYI, G., WELLER, C. *Im Blickpunkt: Kultur in Deutschland. Zahlen und Fakten*. Instituto Nacional de Estadística. Wiesbaden, 1994.

KÖSSNER, Brigitte. *Kunstsporing: Neue Initiativen der Wirtschaft für die Kunst*. Viena, 1995.

MARTINELL, Alfons. "Agentes y políticas culturales. Los ciclos de las políticas culturales". Consultores Culturales, 2002.

Memoria de evaluación del "Quartiersmanagement" Soldiner Str., Gesundbrunnen del periodo 1999-2005.

Listado de proyectos de los "Quartiersmanagement" de Mitte del periodo 2001-2005.

MULLER, Pierre. *Les Politiques Publiques*. París, 1990.

Plan Anual de Cooperación Internacional 2006. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2006.

ROSELLÓ, David. *Diseño y Evaluación de Proyectos Culturales*. Barcelona, 2005.

SCHNUR, Olaf. *Lokales Sozialkapital für die "soziale" Stadt. Politische Geographien sozialer Stadtteilentwicklung am Beispiel Berlin-Moabit*. Opladen, 2003.

SIMON, Christian. "750 Jahre Wedding: eine Chronik". *Berliner Stadtteile*, nº1: Wedding. Berlin, 2001.

WEBER, Raymond. "Los nuevos desafíos de la cooperación cultural europea". *Pensar Iberoamérica*, nº2. Octubre 2002.

Proyecto **Weddinger Szenen**. Programa de acción cultural local.