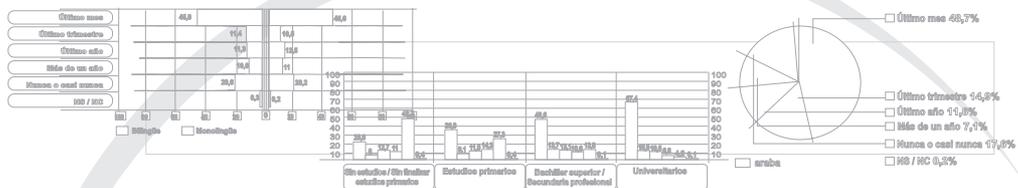




# ESTUDIO

## Fábricas de Creación



# Índice

## **Introducción** **3**

### **1. ELEMENTOS DESCRIPTIVOS** **5**

- 1.1. La definición programática 5
- 1.2. Los modelos de gestión 8
- 1.3. La financiación 10
- 1.4. El proceso fundacional 11

### **2. PROPUESTA DE MODELO A DESARROLLAR** **13**

- 2.1. Orientación filosófica del proyecto 13
- 2.2. Orientación estructural del proyecto 14
- 2.3. A modo de recomendaciones finales 16

## **Anexo: descripción de los modelos y los espacios de referencia**

### **1. MODELOS DE REFERENCIA** **18**

### **2. CENTROS DE REFERENCIA** **20**

- 1.1. Fábricas de creación. Barcelona 20
- 1.2. El Matadero. Madrid 24
- 1.3. La Friche la Belle de Mai. Marsella 27
- 1.4. Artsadmin. Londres 30
- 1.5. Radialsystem. Berlin 32

## INTRODUCCIÓN

Las fábricas de creación se han convertido en uno de los principales laboratorios creativos de las ciudades, que las ponen en marcha como parte importante de su política de innovación e investigación artística, por un lado, y de producción cultural, por el otro. Así mismo, las fábricas también son parte importante de las políticas dirigidas a los nuevos o jóvenes creadores que encuentran en estos espacios la posibilidad de dar sus primeros pasos hacia la profesionalización.

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

En tanto que incubadoras de creación, las fábricas son especialmente receptivas a la experimentación relativa a los nuevos lenguajes o al diálogo entre disciplinas. Muchas de ellas se expresan como «los espacios que permiten la biodiversidad creativa de las ciudades de hoy en día». Se han convertido en los centros tractores de la investigación en torno a lo digital y las nuevas tecnologías y la creación artística, en laboratorios donde se prueban las posibilidades existentes en este terreno. En definitiva, se han convertido en los espacios de la I+D cultural más puntera.

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

Para la elaboración de este informe ejecutivo se han analizado una serie de experiencias, tanto nacionales como internacionales, el análisis de las cuales ha servido para determinar cuáles son los elementos clave a considerar para el desarrollo de un proyecto de fábricas de creación en

Euskadi. Los casos que se han estudiado han sido:

- Fábricas de creación. (Barcelona)
- El Matadero. (Madrid)
- La Friche la Belle de Mai. (Marsella)
- Artsadmin. (Londres)
- Radialsystem. (Berlin)

El informe se ha estructurado en tres partes:

### **Elementos descriptivos**

Sitúa los elementos descriptivos básicos sobre el qué es una fábrica de creación y cómo se gestiona.

### **Propuesta del modelo a desarrollar**

Resalta los puntos clave que hay que tener en cuenta para poder desarrollar un proyecto de estas características.

### **Anexo**

Reúne la descripción (en formato ficha) de los modelos y los espacios que se han tomado como referencia.

## 1. ELEMENTOS DESCRIPTIVOS

### 1.1. LA DEFINICIÓN PROGRAMÁTICA

#### 1.1.1. Cierta grado de indefinición

Aunque parezca paradójico, ante la necesidad de definición del proyecto que se quiere implementar hay que partir de un cierto grado de indefinición consustancial a la naturaleza de un espacio de creación.

En todos los casos estudiados el acento se sitúa en proveer de espacios «blancos, flexibles donde todo pueda pasar». El proyecto por lo tanto debe dejar hueco a la improvisación, a la definición constante de funciones, a la adaptación a los cambios, etc.

Si bien es cierto que es necesario delimitar un campo de juego, todas las experiencias alertan que no hay que hipotecar el futuro del proyecto con espacios muy limitados a un uso concreto, con normativas muy rígidas sobre el funcionamiento, etc. Se demuestra que deben ponerse las bases para que surjan los intercambios, los diálogos, la experimentación que están en la base de la creatividad.

#### 1.1.2. Residencias versus acogida de proyectos

Las distintas iniciativas proponen fórmulas diferentes de entender la presencia de los artistas o colectivos en los centros. Básicamente se podrían resumir en residencias y acogida de proyectos.

Las residencias están principalmente orientadas a ceder espacios a los creadores para que desarrollen su creatividad, no necesariamente vinculado a un proyecto concreto. Se trata, más bien, de facilitar el espacio y los medios, el entorno en definitiva, para que pueda acontecer la creación. El tiempo de permanencia de una residencia suele ser bastante amplio, aunque lógicamente se establecen límites. La Friche la Belle de Mai, el centro francés analizado, se decanta en mayor medida por las residencias, cediendo sus espacios a dos o tres compañías que han convertido La Friche en su principal centro de operaciones. Por sus instalaciones pasan otros artistas, pero estos colectivos son claramente identificables como sus principales moradores.

En cambio, los centros que optan por acoger proyectos y no residencias ponen el acento en una cesión de los espacios para el desarrollo de una acción concreta, acotada en el tiempo. Facilitan el espacio y los recursos para que el proyecto seleccionado pueda realizarse y, una vez terminado, dejar paso a otro proyecto. Se trata, pues, de una opción más dinámica, con una rotación más elevada de creadores, lo que implica una renovación constante de los artistas que usan el centro. La opción de trabajar por proyectos y no por residencias es la que ha escogido, por ejemplo, Fabra i Coats en Barcelona, con la voluntad de convertirse en un espacio altamente dinámico.

### **1.1.3. El apoyo a los creadores emergentes**

Las iniciativas con más recorrido muestran como a menudo los creadores emergentes, normalmente jóvenes, acostumbran a quedar fuera de las convocatorias para poder ocupar los espacios de una fábrica. La falta de conocimiento de los procedimientos o la falta de recursos para presentar proyectos ambiciosos los acaba expulsando de unos espacios y servicios dirigidos a ellos.

Debe ponerse en marcha, pues, estrategias de apoyo a estos creadores para que estén presentes en las fábricas, con servicios de acompañamiento al desarrollo de trayectorias profesionales, servicios de formación inicial y permanente, becas... Si no se aplican este tipo de estrategias, las fábricas de creación corren el riesgo de dejar fuera a la creación menos consolidada.

### **1.1.4. La especialización o la confluencia de disciplinas**

Un debate que se dirime entre las distintas iniciativas analizadas es la opción por un modelo de especialización en torno a una disciplina artística concreta o un modelo de confluencia de éstas.

Elementos vinculados a la dimensión o a la singularidad de los espacios acostumbran a ser determinantes en el momento de escoger uno de los dos modelos. El modelo de la especialización aboga por dedicar el proyecto a una sola disciplina artística (el teatro, la danza, la música, las artes visuales, etc.) y adaptar los espacios y servicios a las necesidades que conlleva la creación-producción en esta disciplina.

En cambio, el modelo basado en la confluencia de disciplinas artísticas apuesta por la biodiversidad, no estableciendo a priori a qué disciplinas se dirigen sus espacios y servicios. Este modelo busca atraer creadores provenientes de lugares distintos, con bagajes y experiencias diferentes, con el objetivo de ofrecerles un lugar de intercambio, de diálogo. Los centros que escogen esta opción deben disponer de espacios fácilmente adaptables a necesidades varias y cambiantes en el tiempo.

### **1.1.5. Más allá de la creación**

Una de las conclusiones a las que parecen llegar todos los centros es en reconocer la necesidad de contemplar la difusión como parte intrínseca del trabajo creativo. A pesar que se continúan llamando «centros de creación» o «fábricas de creación», nos encontramos ante espacios que cubren todas las fases del ciclo creativo: desde la creación a la difusión, pasando también por la formación.

Si bien es cierto que continuamos definiendo una fábrica de creación como un centro dedicado de forma nuclear a dar apoyo a la creación y la producción artística, también son espacios que deben dar respuesta a la difusión del trabajo que están realizando los creadores en sus instalaciones; una difusión muy vinculada al proceso creativo porque se crea para, algún día, ser visto; una difusión de contraste (con el público, con otros creadores, con expertos) de los resultados de su trabajo en construcción o work in progress.

### **1.1.6. El desarrollo de servicios**

La definición de fábrica de creación parte de la premisa que, de forma básica, se trata de un centro dedicado a dar apoyo a la creación y la producción artística mediante la cesión de espacios a creadores o colectivos de artistas a un bajo precio.

Si bien esta función principal continua vigente, también es cierto que las fábricas han tendido, con el paso del tiempo, a desarrollar programas y servicios de acompañamiento a la creación y la producción tan necesarios como la utilización de los espacios. Estos programas, en forma de becas, de intercambios, asesoramientos, conexión con agentes distribuidores y programadores, etc. se han convertido en el principal valor añadido de unos centros como las fábricas de creación.

El desarrollo de estos programas está, pues, en la base del carácter del centro, que puede significarse por orientar sus estrategias hacia la creación emergente, hacia la función social del arte, el uso de las nuevas tecnologías, etc. De una buena cartera de servicios y una buena gestión de los mismos depende buena parte del futuro de un centro de creación.

### 1.1.7. La relación con el entorno

Uno de los aprendizajes más evidentes que subrayan todas las experiencias analizadas es la necesaria conexión (y su cuidado y cultivo) con el entorno donde está ubicado el centro. Debe tenerse en cuenta que se trata de proyectos habitualmente desarrollados en espacios con un valor patrimonial importante, que conservan la memoria de un pasado industrial específico, y situados en barrios o distritos periféricos. El proyecto cultural a desarrollar debe tener presente este pasado y posibilitar una relectura en clave presente.

Pero el entorno no solamente se entiende en relación al espacio sino también a la gente. ¿Cómo dar respuesta a las necesidades sociales del barrio dando entrada a los jóvenes, los niños, las familias, la gente mayor? ¿Cómo relacionarse con las entidades, colectivos, personas, escuelas que trabajan fuera del centro pero que podrían participar de sus actividades? Todos ellos son retos que cualquier centro debe plantearse y a los cuales dar respuesta. Y por ello debe incluirse la relación con el entorno como elemento importante dentro del proyecto.

## 1.2. LOS MODELOS DE GESTIÓN

### 1.2.1. Tipos de gestión

Se aprecian dos tipos de gestión básicos de los centros de titularidad pública: una gestión directa o una gestión indirecta.

- La gestión pública directa es poco frecuente y en buena medida se da en aquellos centros más grandes, la complejidad y la envergadura de los cuales requieren de la intervención de más de una administración. En este caso es habitual la constitución de consorcios para la gestión y la financiación de los proyectos.

- La gestión pública indirecta es la que presenta mayores ejemplos. En la mayoría de los casos se trata de poner en funcionamiento modelos organizativos innovadores en los que el sector público debe ponerse de acuerdo con distintos agentes privados, asociativos, colectivos, creadores, etc. Debido a que buena parte de los centros nacen de la necesidad directa de los artistas, el hecho de hacerlos partícipes de la gestión es indispensable. Así mismo cabe tener en cuenta que existen un buen número de iniciativas surgidas de la propia comunidad y que es, a posteriori, que la administración reconoce su interés y le confiere apoyo.

A parte de los distintos tipos de gestión pública cabe tener presente la existencia de centros de iniciativa y gestión privadas. Se trata del caso de Radialsystem en Berlín que nace de la voluntad de dos gestores que quieren poner en funcionamiento un centro para la creación autofinanciado (con una política complementaria de alquiler de espacios para la celebración de eventos que supone una importante fuente de ingresos) y que solamente recibe el apoyo económico del sector público para el desarrollo de ciertos proyectos educativos de carácter social.

### **1.2.2. La contratación**

La contratación en aquellos casos de gestión indirecta se vehicula sobretudo a través de contratos programa con los colectivos o asociaciones responsables. Estos contratos permiten a la administración establecer unos objetivos claros en los que la negociación y la corresponsabilidad entre titular y gestor son muy importantes para que el proyecto salga adelante.

### **1.2.3. Fórmulas jurídicas de los centros**

Las estructuras jurídicas usada para la gestión de los centros son muy diversas (consorcios, fundaciones, entidades privadas de carácter público, etc.). Todas ellas buscan un cierto grado de autonomía y flexibilidad en la gestión. Debido a que nos situamos ante proyectos que deben responder rápidamente unas necesidades cambiantes del mercado artístico, la autonomía y la agilidad en la decisión es uno de los factores que las distintas experiencias analizadas destacan como más importante.

#### **1.2.4. Distancia de la administración con la gestión o el principio del arm's lenght**

En la mayoría de las iniciativas se ha podido observar la voluntad del sector público de mantener una cierta distancia/independencia en relación con la gestión de los centros de creación (autonomía en la gestión). La necesidad de agilizar los procesos de contratación con los artistas residentes, la flexibilidad requerida para dar respuesta a las necesidades más inmediatas, etc. obliga a disponer de estructuras jurídicas basadas en una lógica privada.

A pesar de todo ello, la distancia de la administración debe ser lo suficientemente corta como para controlar el uso correcto de los recursos públicos y la prestación de un servicio público, abierto, transparente y de calidad. Por ello, en todos los centros de titularidad pública la administración mantiene una presencia importante en los patronatos, comités de dirección, etc., en definitiva en aquellos órganos responsables de la dirección de los centros.

#### **1.2.5. Garantía de servicio público**

La garantía de servicio público y el mantenimiento de una distancia adecuada de la administración también pasan por diferenciar correctamente la vertiente de gestión y de dirección artística. De ahí que todos los proyectos incluyen la presencia de Comités de expertos o Comisiones artísticas encargados de escoger los proyectos que ocuparan los espacios/talleres de las fábricas. El uso de criterios artísticos, independientes, es clave para mantener la credibilidad de unos procesos abiertos a toda la comunidad artística.

Así, el servicio público debe garantizarse a través del establecimiento de una normativa clara, ampliamente difundida y a través de la aplicación de criterios rigurosos que primen la calidad y la innovación.

### **1.3. LA FINANCIACIÓN**

#### **1.3.1. La financiación**

La mayoría de las fábricas de creación de basan en una financiación multinivel, que incluye tanto recursos públicos provenientes de distintas administraciones como parte de financiación privada.

La financiación es uno de los principales elementos de riesgo de cualquier proyecto de estas características. Buena parte de los recursos debe destinarse al mantenimiento de unos espacios que acostumbran a ser grandes y que suponen un gasto en suministros elevado. En cambio, los ingresos en concepto de ocupación de los mismos son bajos ya que los alquileres de los talleres se fijan con precios por debajo de mercado.

Es por ello que una parte de la estrategia financiera de los centros debe ser la diversificación de servicios y la rentabilización de los espacios.

### **1.3.2. La sostenibilidad económica del proyecto**

Iniciativas recientes demuestran que el futuro de proyectos sostenibles económicamente pasa por rentabilizar sus espacios. Situar en el mercado cultural un centro con valor añadido, que se relacione con calidad, creatividad e innovación artística es altamente atractivo para organismos públicos y privados que buscan asociar sus propios proyectos a estas ideas.

Por esto los espacios de una fábrica de creación deben pensarse también para acoger eventos de todo tipo (reuniones, jornadas, congresos, grabaciones publicitarias, televisivas, de cine, etc.) y para todo tipo de instituciones (empresas, medios de comunicación, instituciones públicas, etc.).

Una buena política de comercialización de los espacios, complementaria al proyecto nuclear del centro, ha visto en los últimos años crecer su importancia. Hay que poner en marcha todos los servicios de apoyo necesarios (restauración, catering, facilidades técnicas, etc.) para competir en un mercado con una oferta cada vez más diversificada y de calidad en la organización de eventos y alquiler de espacios.

## **1.4. EL PROCESO FUNDACIONAL**

### **1.4.1. Bottom – up (ascendente)**

Los procesos fundacionales de las experiencias analizadas pueden caracterizarse por un proceso ascendente o de bottom – up. Se trata de un proceso de constitución fruto de la agregación de iniciativas impulsadas por un reclamo social que, surgidas desde la base, consiguen gradualmente un cierto reconocimiento público.

El interés general que estas iniciativas privadas o del tercer sector pueden llegar a tener explica la implicación de las administraciones públicas, bien sea mediante ayudas o subvenciones, bien suplementando con capital público la iniciativa privada, sin perjuicio de que ésta conserve la gestión. Es el caso inglés del Artsadmin, un ejemplo de iniciativa privada que gana reconocimiento social y en consecuencia obtiene apoyo público.

#### **1.4.2. Top - down (descendente)**

El modelo top - down se caracteriza por una fuerte intervención pública. La iniciativa fundacional de la fábrica está impulsada por un ente público en relación a demandas sociales existentes. Se trata de una acción intervencionista de la Administración encaminada a regular y dar respuesta a una necesidad social, promoviendo un espacio cuya gestión puede llevar a cabo directamente o ceder a entidades privadas. Un ejemplo de modelo top - down de titularidad pública y gestión privada lo encontramos en la francesa Friche la Belle de Mai promovida por el Ayuntamiento de Marsella y cuya gestión lleva a cabo la asociación Système Friche Théâtre.

El Matadero de Madrid, en cambio, es una fábrica de creación de titularidad y gestión públicas.

#### **1.4.3. Nuevas formas empresariales**

Se ha observado la existencia de un tercer modelo que se caracteriza por la explotación de espacios con el epicentro en actividades culturales pero compaginándolo con otras actividades distintas y prestando también servicios accesorios o complementarios para garantizar su rentabilidad.

La gestión de estas nuevas formas empresariales es privada y el instrumento suele ser una sociedad privada que, a su vez, puede ceder los espacios para que en ellos se exploten servicios o se desarrollen actividades.

Este es el caso alemán de Radialsystem, un modelo privado que ha sabido gestionar el espacio como un producto a rentabilizar, obteniendo así un objetivo mixto: por un lado, la estabilidad programadora con contenido cultural al atraer a compañías o entidades culturales para que tengan allí su sede estable y, por otro, la rentabilidad del espacio mediante alquileres para usos de iniciativa privada, restauración y organización de eventos, que fomentan la visibilidad y la productividad.

## 2. PROPUESTA DEL MODELO A DESARROLLAR

### 2.1. ORIENTACIÓN FILOSÓFICA DEL PROYECTO

Los cinco pilares sobre los que se debe fundamentar el desarrollo de un proyecto de fábricas de creación son:

- *Espacios que dan un nuevo uso a antiguos centros fabriles abandonados.* Las fábricas de creación aprovechan antiguos espacios industriales, en desuso, por las posibilidades que ofrecen. En primer lugar, por los bajos precios de infraestructuras que a menudo han sido abandonadas y de difícil reconversión arquitectónica para un nuevo uso industrial en entornos urbanos. En segundo lugar, por las características físicas de espacios amplios y diáfanos (con pocas hipotecas estructurales fijas que impidan adaptarse a unas necesidades cambiantes).
- *Espacios que construyen trayectorias.* Las fábricas de creación deben posibilitar la emergencia, el impulso y el desarrollo de trayectorias artísticas singulares. Son los espacios que, partiendo del apoyo a la creación y a la producción artística, hacen posible la generación de caldos de cultivo que, a posteriori, van a dar como resultado experimentos artísticos innovadores. Son la pieza esencial dentro de una cadena de valor que se preocupa de los inicios, de cuando las ideas germinan, dando todas las posibilidades para su materialización y sostenibilidad futura.
- *Espacios abiertos a la creación emergente.* Las fábricas de creación son espacios básicamente centrados en escuchar y dar salida al eslabón más débil, el del creador que empieza, que no goza de reconocimiento y, que por lo tanto, necesita de plataformas sólidas que lo acompañen en los primeros compases de su andadura. Las fábricas de creación son, pues, un recurso que principalmente debe pensar en esta población diana y desarrollar estrategias específicas para llegar a ella.
- *Espacios abiertos a la innovación.* Si bien es cierto que creación e innovación pueden confundirse como conceptos similares, la innovación que deben apoyar las fábricas de creación es la que se basa en la experimentación con los nuevos lenguajes artísticos, o con la mixtura de los lenguajes clásicos; la que se basa en el diálogo con las nuevas

tecnologías; la que rompe con los cánones establecidos. Es en todos estos sentidos que se debe propiciar la innovación y no solamente exigiéndosela al creador, sino poniendo todos los medios físicos, materiales y programáticos para hacerla posible.

- *Espacios enraizados en el territorio.* Las fábricas de creación no deben ser espacios aislados de su entorno, sino todo lo contrario: totalmente permeables a sus características, singularidades y necesidades. Cada fábrica, pues, deberá ser el reflejo del territorio en el que está ubicada, siendo pues diferente a las demás. Dar respuesta a las necesidades de este entorno y establecer complicidades con sus agentes principales son elementos esenciales para garantizar el éxito del proyecto.

## 2.2. ORIENTACIÓN ESTRUCTURAL DEL PROYECTO

De entre todos los planteamientos estudiados se propone seguir el siguiente esquema:

En relación con la definición programática del espacio.

- *Con y sin especialización.* La especialización en torno a una disciplina artística dependerá de la dimensión y las características de los espacios disponibles. No obstante, se recomienda que en la medida de lo posible se apueste por la mezcla de disciplinas en un mismo centro, para propiciar el diálogo entre los distintos lenguajes. Por ello serán necesarios espacios diáfanos o con parcelaciones dúctiles que permitan adaptarse a las necesidades de cada momento.
- *Desarrollo de programas.* Desde un inicio, cabe pensar en el catálogo de programas y servicios del centro, respondiendo al ideario y los objetivos operativos que se hayan planteado. Entre los más destacados, se propone incluir programas de acompañamiento para los creadores emergentes (que incluyan becas, intercambios con el extranjero, etc.) y servicios de asesoramiento para la explotación de las producciones trabajadas dentro de la fábrica, basados en la experiencia de los servicios de desarrollo empresarial en el ámbito cultural.
- *Atención básica a las nuevas tecnologías.* Cabe estar especialmente atento en impregnar los programas del centro con las nuevas tecnologías, privilegiando el diálogo constante entre éstas y la creación y producción que lleven a cabo los artistas. Es por ello que

deberá reservarse una parte sustancial de la inversión en dotar los centros de las infraestructuras tecnológicas necesarias.

En relación con la adecuación del espacio.

- *Arquitectura efímera*. El proyecto arquitectónico de remodelación de los espacios debe partir de una interlocución directa con los futuros y potenciales usuarios de los mismos. Asimismo, y con el objetivo de garantizar la posible evolución y cambio de los proyectos acogidos, deberá basarse en la lógica de la arquitectura efímera (módulos versátiles, adaptables a las distintas necesidades que permitan la transformación de los espacios de forma rápida, etc.).

En relación con la gestión.

- *Gestión asociativa*. Concertar la gestión del proyecto con asociaciones de artistas presentes en el territorio. De esta forma se implica directamente el sector afectado estableciendo una relación directa con los agentes que posteriormente van a ser los principales usuarios. Cabe detectar aquellas asociaciones más consolidadas, estables y que gocen de mayor reconocimiento y representación dentro de su sector.
- *Control público*. La titularidad del espacio dependerá de cada caso, pero el sector público debe mantener un control claro y constante sobre el desarrollo del proyecto.

En relación con la financiación.

- *Financiación mixta*. Una parte importante de la financiación será pública, pero cabe buscar la implicación de las distintas administraciones con competencias sobre el territorio y del sector privado.
- *Comercialización de los espacios*. Una fuente de ingresos atípicos que cabe explorar es la comercialización de los espacios. Proporcionando al centro un marcado carácter basado en la calidad y la innovación de los proyectos que acoge conseguirá «venderse» un espacio atractivo para la organización de eventos de todo tipo. Por ello cabe realizar una prospección de las oportunidades existentes para rentabilizar los espacios y los servicios que deberían ponerse en marcha.

### 2.3. A MODO DE RECOMENDACIONES FINALES

A modo de recomendaciones finales, se apuntan una serie de condiciones que cabe tener en cuenta para un buen desarrollo del proyecto de fábricas de creación en Euskadi:

- *La importancia de partir de una realidad previamente existente.* Se aprecia como una condición básica para la puesta en marcha de una fábrica de creación el hecho de partir de una realidad previamente existente. En primer lugar, hay que responder a una necesidad del sector cultural (la necesidad de disponer de espacios para la creación y la producción); en segundo lugar, debe existir el espacio adecuado, con potencialidades por convertirse en un centro de creación; y, en tercer lugar, hay que tener en cuenta todas aquellas iniciativas ya presentes en el territorio, que ya estén trabajando en la misma dirección, para sumar esfuerzos y plantear una propuesta acorde con esta realidad existente.
- *El equilibrio entre disponer de todos los recursos y el inicio de las actividades.* No es condición necesaria disponer de todos los recursos y las infraestructuras adaptadas para poder iniciar las actividades. El mismo carácter de work in progress se puede aplicar en el caso del propio proyecto de fábricas de creación ya que es factible que se abran las instalaciones, que empiece la acogida de proyectos artísticos, etc. sin que forzosamente el desarrollo de la puesta en marcha esté finalizado. Una de las ventajas de poder empezar antes de tiempo es que con la ocupación de los espacios y el inicio de las actividades pueden valorarse su utilidad, su funcionamiento, su adecuación... y en un proceso de feedback constante ir mejorando el proyecto a medida que éste se desarrolla.
- *La implementación de un modelo lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios.* La flexibilidad es una de las condiciones básicas del éxito de un proyecto como el de fábricas de creación. Debe existir un modelo (un ideario, una organización, un programa de actividades, etc.) que sirva de guía, pero éste debe ser, ante todo, flexible. Flexible sobretodo porque nos encontramos dando servicio a un contexto cambiante, con necesidades que varían con el tiempo, con interlocutores diferentes, etc. y ante este contexto no se puede anteponer una propuesta cerrada y rígida. Por lo tanto, debe definirse un modelo basado en, y que tenga en cuenta, la adaptabilidad al cambio como premisa básica.

- De la máxima libertad a los gestores a la necesaria rendición de cuentas. Como ya ha quedado apuntado, la gestión concertada con los agentes o asociaciones del territorio se apunta como una buena opción para conducir un proyecto de estas características. Este modelo de gestión debe basarse en dotar de la máxima libertad a los gestores de los centros, una libertad que usarán para gestionar mejor el cambio y poder adaptarse a él. Sin embargo, el límite de esta libertad se sitúa en la necesaria rendición de cuentas exigible por el carácter de servicio público que se está prestando. Así pues, deben considerarse y ponerse en marcha todos los mecanismos para posibilitar estos dos extremos: la libertad en la gestión y la rendición periódica de cuentas y resultados.
- *La finitud de los proyectos como garantía de renovación.* Establecer un final para los proyectos aparece como condición básica para el éxito de todo el proceso. Los proyectos de gestión deben tener un período de inicio y fin claro, para garantizar que en un momento dado pueda cambiarse totalmente la orientación del proyecto. Es importante que los responsables de la gestión de cada fábrica sepan, en todo momento, que se encuentran desarrollando un proyecto en un equipamiento público, con la posibilidad que, según las necesidades, pueda variar el rumbo (dedicando el centro, por ejemplo, al apoyo a otra disciplina artística). Se trata de dejar claro, desde un buen inicio, que también el proyecto de gestión se encuentra en régimen de «alquiler» y que, aunque se apuesta por una continuidad a largo plazo de la iniciativa, el espacio no les pertenece en «propiedad».

## 1. ANEXO: MODELOS DE REFERENCIA

### El modelo alemán

Seguramente no existe un único modelo alemán de fábricas de creación, sino que se dibujan dos tipologías básicas de espacios muy relacionadas con el momento de su creación. Cabe decir que Alemania es uno de los países europeos donde es posible encontrar más experiencias de este tipo. Se trata de un territorio con muchos espacios que han quedado libres, junto con unos precios de alquiler bajos y una administración pública que, en general, ha sido poco intervencionista en este ámbito.

- Espacios inicialmente ocupados ilegalmente (años '70), situados en antiguas fábricas industriales abandonadas. Reclaman el reconocimiento público. Reciben este reconocimiento, pasan a ser de titularidad pública, pero se mantiene una gestión asociativa.
- Nueva generación de espacios (actualidad). Constitución de empresas que gestionan los espacios aplicando modelos de sostenibilidad económica. Poca aportación municipal y varias formas de financiación. Ejemplo: Radialsystem (Berlín).

### El modelo inglés

El modelo inglés se caracteriza por un proceso de constitución bottom - up, fruto de la agregación de iniciativas que surgidas desde la base consiguen, con el paso de los años, un cierto reconocimiento público. Mediante fundaciones (que reciben algún tipo de apoyo público) se gestionan espacios que buscan una parte importante de la financiación de su proyecto a través del alquiler de espacios. Ejemplo: Artsadmin (Londres).

### El modelo francés

El modelo francés se caracteriza, en buena medida, por una fuerte intervención pública, que sustenta iniciativas repartidas por todo el territorio. Ejemplo: La Friche la Belle de Mai (Marsella).

## El modelo español

La experiencia española en el ámbito de las fábricas de creación es relativamente corta por lo que se han ido desarrollando iniciativas distintas básicamente promovidas por las administraciones locales.

Así pues, se trata de un modelo que combina características del modelo francés (fuerte intervención pública) con aspectos del modelo alemán más primigenio (titularidad pública pero gestión por parte de entidades o asociaciones sectoriales).

Algunos de los ejemplos más destacados son El Matadero y Medialab (Madrid), la red de Fábricas de creación (Barcelona), Ca l'Estruch (Sabadell) o Tabacalera (San Sebastián).

## 2. ANEXO: CENTROS DE REFERENCIA

### 2.1. FÁBRICAS DE CREACIÓN. BARCELONA

#### Datos identificativos

El proyecto Fábricas de creación, que impulsa el Instituto de Cultura de Barcelona, reúne actualmente una red de ocho centros dedicados al apoyo de la creación en distintos sectores culturales:

- Hangar - Artes visuales.
- Fabra i coats - Artes escénicas, música y artes visuales.
- Ateneo Popular de Nou Barris - Circo.
- La Central del Circo en el Forum - Circo.
- La Seca - Difusión.
- Illa Philips - Danza.
- Nau Ivanow - Artes escénicas.
- La Escocesa - Artes escénicas y artes visuales.

La situación en la que se encuentran los distintos centros y proyectos es variable debido a que algunos ya funcionaban de forma previa a la constitución de la red (Hangar, Ateneo Popular de Nou Barris, Nau Ivanow), mientras que otros son de nueva creación y/o aún no han empezado a funcionar (Fabra i Coats, Illa Philips, La Seca). Por lo tanto, se trata de una red que ha sido constituida con la voluntad de conectar los centros públicos, de titularidad municipal, que como denominador común están dedicados al apoyo a la creación y producción artística, respetando en cada caso las distintas singularidades.

#### Proceso fundacional: Antecedentes y breve repaso histórico

El proyecto Fábricas de creación nace de la necesidad que expresan artistas y colectivos de la ciudad de disponer de espacios para la creación. Nos encontramos en una época de alquileres con precios altos y una sucesiva pérdida de espacios fabriles grandes y en desuso, proceso que

se está viviendo con intensidad sobretodo en el barrio del Poble Nou (antiguo barrio industrial de la ciudad que ahora vive un ambicioso proyecto de regeneración urbana con la puesta en marcha del distrito tecnológico 22@).

Ante la constatación de esta realidad y para dar respuesta a esta necesidad, el gobierno de la ciudad inicia una búsqueda constante de espacios de titularidad municipal, sin uso, para convertirlos en Fábricas de creación. A partir de aquí se constituye esta red abierta (ha ido creciendo con la incorporación de nuevos centros y no se considera que esté completa) en la que se articulan espacios preexistentes, con un funcionamiento ya consolidado, y espacios de nueva creación.

### **Descripción de la actividad/proyecto**

Dentro de la red de Fábricas de creación, los centros han tendido a especializar su actividad en torno a un sector (circo, artes visuales, danza, etc.). Con la excepción de Fabra i Coats que, por su dimensión, será un centro pluridisciplinar, los otros están dedicados a dar apoyo a un sector concreto.

Por esto cada centro ha vertebrado, con total autonomía, un discurso propio con un margen de libertad amplio en la concreción de cada proyecto. Es por ello que la red podría definirse como poliédrica. Si bien es cierto que todos tienen en común que se dedican al apoyar la creación y la producción artística.

El funcionamiento básico de los centros se estructura a partir de las residencias o estancias de duración variable a partir de la evaluación de los proyectos presentados (habitualmente, dos convocatorias anuales totalmente abiertas y ampliamente publicitadas) y el alquiler de los distintos espacios a los colectivos elegidos. Los alquileres incluyen una dotación básica infraestructural, si bien son los propios responsables de los proyectos los encargados de proveerse del material que les sea necesario.

Fabra i Coats es el único centro que aun se encuentra en una fase muy preliminar de desarrollo. En la actualidad se está en proceso de trabajar el que será su proyecto, basado en la necesidad de articular un discurso propio que le singularice con respecto a los otros centros.

De momento se ha definido como centro pluridisciplinar, básicamente dedicado a las artes escénicas, la música y las artes visuales. Estará centrado en la creación y la producción, principalmente, con espacios dedicados a una difusión pensada como la visualización de los work in progress que se estén desarrollando. Se quiere convertir en un centro dedicado al desarrollo de proyectos artísticos y no a residencias, en una clara voluntad que se produzca una renovación constante de los colectivos y las actividades.

Es por todo ello que Fabra i Coats quiere combinar varios programas de apoyo a la creación y a la producción:

- Alquiler de espacios/talleres/laboratorios
- Alquiler de espacios con ayudas y programas de acompañamiento para creadores emergentes.
- Programación de actividades de formación continua
- Promoción de espacio de encuentro abiertos a los creadores

## Organigrama

El proyecto Fábricas de creación depende del Instituto de Cultura de Barcelona, organismo autónomo del Ayuntamiento de Barcelona.



Fuente: Elaboración propia

## Financiación

Los centros se financian en su mayoría gracias a la aportación municipal. Los ingresos se complementan con el pago de los alquileres que realizan los creadores residentes de cada uno de los centros. A pesar que los alquileres se sitúan con unos precios muy por debajo los precios de mercado resultan un complemento a la financiación mayoritaria que realiza el sector público.

Así mismo, las asociaciones que gestionan los distintos centros también realizan aportaciones variables para el mantenimiento de los proyectos.

## Modelo de gestión

El modelo de gestión que se está aplicando es totalmente flexible para adaptarse a las singularidades de cada espacio. Se establece un convenio específico con cada una de las entidades sectoriales que gestionan los centros.

- *Hangar*. Entidad: Asociación de artistas visuales de Cataluña.
- *Ateneo Popular de Nou Barris*. Entidad: Bidó de Nou Barris (Asociación gestora del Ateneo).
- *La Central del Circo*. Entidad: Asociación de profesionales del circo de Cataluña.
- *La Escocesa*. Entidad: Colectivo de vecinos, artistas y artesanos de La Escocesa.
- *Illa Philips*. Entidad: Asociación de profesionales de la danza de Cataluña.
- *Nau Ivanow*. Entidad: Fundación Sagrera.

Para *La Seca* aún no se ha definido el proyecto y *Fabra i Coats* es el único centro de gestión directa por parte del ICUB.

Fabra i Coats será el único espacio que gestionará el Ayuntamiento de Barcelona, a través del Instituto de Cultura (ICUB), directamente. Falta por determinar la forma jurídica que se adoptará (fundación, empresa pública, etc.), pero tendrá una autonomía de gestión importante.

El modelo de gestión escogido para la red de Fábricas de creación es bastante novedoso. Se trata de una forma de actuación bastante inusual en el caso de la administración pública, que tiende a

estandarizar sus relaciones y a crear redes uniformes. La diferencia básica de la propuesta barcelonesa es el acento que pone en la adaptación a cada realidad.

Aunque la titularidad de los espacios es pública (y se mantiene un control sobre el uso de los mismos y el desarrollo de servicio público de todos los proyectos) la gestión es de carácter asociativo. Ello implica que deben establecerse aproximaciones diferentes y de intensidad variable en cada caso.

## 2.2. EL MATADERO. MADRID

### Datos identificativos

El Matadero Madrid está emplazado en el antiguo matadero municipal de Madrid, uno de los enclaves más significativos de la arquitectura industrial madrileña de comienzos del siglo XX.

El Plan Especial para Matadero Madrid y su entorno incluye 183.566 m<sup>2</sup>, de los que la mayor parte se corresponden al Centro de creación contemporánea (150.000m<sup>2</sup>).

El Centro de creación contemporánea está dividido en tres ambientes artísticos: Las Naves del Español, la Central del Diseño y el Intermediae.

El conjunto escénico de 5.900 m<sup>2</sup>, denominado las Naves del Español, es un instrumento de investigación en torno a las artes escénicas, una de las piedras angulares del proyecto. La Central de Diseño es un espacio donde se generan todo tipo de proyectos relacionados con el diseño gráfico, industrial y de interiores. Y el espacio de Intermediae, con una superficie de 1.900 m<sup>2</sup>, promueve el valor del diálogo crítico y la autocrítica. Un espacio para la reflexión y el desarrollo de proyectos colectivos abiertos a la participación del público.

Matadero Madrid cuenta con un invernadero de más de 7.300 m<sup>2</sup>, además de un jardín público experimental denominado Avant Garden.

En el espacio se están promoviendo:

- La Cineteca.
- Centro Nacional de la Moda.
- La Casa del lector un espacio de información, investigación, experimentación y difusión de la lectura.
- Centro de recursos para las artes visuales. Un espacio de apoyo a la producción de artes visuales y plásticas que será gestionado por la AVAM (Asociación de artistas visuales de Madrid).

### **Proceso fundacional: Antecedentes y breve repaso histórico**

Matadero Madrid se fundó en el 2006 después de un largo proceso de rehabilitación arquitectónica.

Aunque actualmente sólo está al 20% de sus posibilidades en relación a espacios y programación, está previsto que funcione a pleno rendimiento en el 2011 cuando todos los proyectos culturales que engloba el Matadero, como la creación de la Casa del Lector, la colección ARCO, los espacios dedicados a la arquitectura o la zona comercial Calle Matadero, estén operativos.

### **Descripción de la actividad/proyecto**

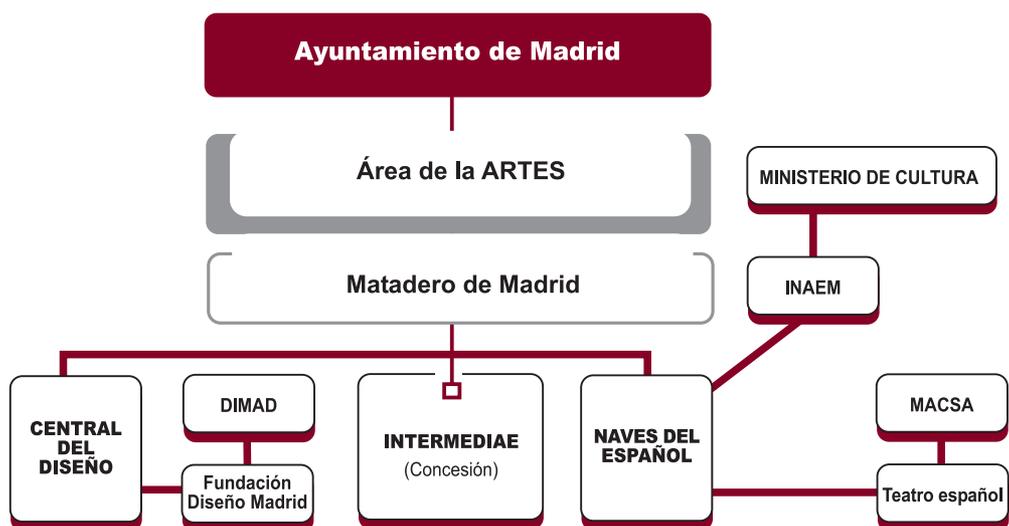
Matadero se consolida como un espacio de diálogo entre disciplinas y ámbitos. Busca potenciar un enfoque integral de la creación centrado en la investigación, producción, exhibición, formación y difusión. Un laboratorio para la experimentación y construcción de nuevas fórmulas multidisciplinares.

El apoyo a la creación se estructura en diversas líneas:

- *Ayudas a la creación.* Matadero promueve convocatorias de ayudas a la creación. Ayudas a los creadores para producción de obra nueva o presentación de sus trabajos en Matadero; y ayudas a la movilidad internacional.

- *Archivo de creadores de Madrid*. Una iniciativa destinada a dar visibilidad a los artistas madrileños o que trabajan en la ciudad. Es tanto un espacio físico, situado en el vestíbulo de Matadero, como un lugar virtual a través de la web.
- *La noche en blanco*. Cita anual de promoción de la cultura contemporánea de la ciudad de Madrid.

## Organigrama



Fuente: Elaboración propia

## Financiación

Matadero Madrid está promovido por el Ayuntamiento de Madrid, a través del Área de las Artes, en colaboración con otras entidades públicas y privadas. El Ministerio de Cultura participa en Matadero, tanto a través del INAEM con sus formaciones artísticas, como a través de la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales.

## Modelo de gestión

El modelo de gestión de Matadero Madrid combina la gestión directa por parte del propio Ayuntamiento de la ciudad y la gestión indirecta por parte de entidades autónomas mediante acuerdos con el Ayuntamiento o concesiones municipales vía concurso público.

Actualmente, la Central del Diseño está gestionada por la Fundación Diseño Madrid, promovida por la Asociación de Diseñadores de Madrid (DIMAD); las Naves del Español está gestionado por el Teatro Español, a través de MACSA (Madrid Arte y Cultura S.A.); e Intermediae se gestiona mediante concesión pública del servicio.

### **2.3. LA FRICHE LA BELLE DE MAI. MARSELLA**

#### **Datos identificativos**

La Friche la Belle de Mai es un centro ubicado en Marsella de 45.000 m<sup>2</sup> propiedad del Ayuntamiento de Marsella con gestión cedida a la asociación Système Friche Théâtre.

Dispone de 15.000 m<sup>2</sup> de espacios de trabajo y 6.500 m<sup>2</sup> dedicados a la difusión. Destaca la existencia de múltiples salas para las residencias, una sala polivalente de gran capacidad, una sala de conciertos, dos salas de teatro, a parte de un restaurante y un cybercafé.

En La Friche trabajan 400 profesionales, 1.000 artistas son acogidos a lo largo del año, se producen 500 actividades al año que consiguen atraer a más de 100.000 espectadores.

#### **Proceso fundacional: Antecedentes y breve repaso histórico**

El proyecto de La Friche nace en 1990 cuando Philippe Foulquié y Alain Fourneau, directores de teatro, ocupan un antiguo granero en un barrio periférico de Marsella para dar respuesta a la necesidad de dotar de espacios para el ensayo y la creación las compañías de teatro y los creadores en general.

Desde sus inicios crean la asociación Système Friche Théâtre (SFT) que, a partir de ese momento, será la responsable de gestionar el centro y desarrollar un proyecto basado en «trabajar por el arte en un espacio libre, ligero y abierto».

En 1992 se trasladan de espacio, ocupando ahora una antigua Fábrica de Tabaco, en el barrio Belle de Mai de la misma ciudad. Una de las principales características de la fábrica, titularidad del Ayuntamiento, es que debido a su magnitud (45.000 m<sup>2</sup>) y abandono había vivido los últimos años de espalda al barrio. El principal reto del nuevo centro fue el de rellenar este espacio baldío (friche en francés) con estrategias a múltiples niveles.

### Descripción de la actividad/proyecto

El «proyecto-espacio» La Friche dice inventarse a medida que avanza. Busca el equilibrio entre la necesaria estructuración y la voluntad de dejar espacio a la indeterminación.

Es un centro dedicado, de forma nuclear, a la creación y la producción y también incluye espacios para la difusión como proceso para compartir los resultados artísticos de quienes se mueven a su alrededor. No está dedicado a una sola arte, sino que en sus espacios circulan creadores del espectáculo en vivo (teatro, danza, circo, artes de calle), las artes visuales, la música, el cine, etc.

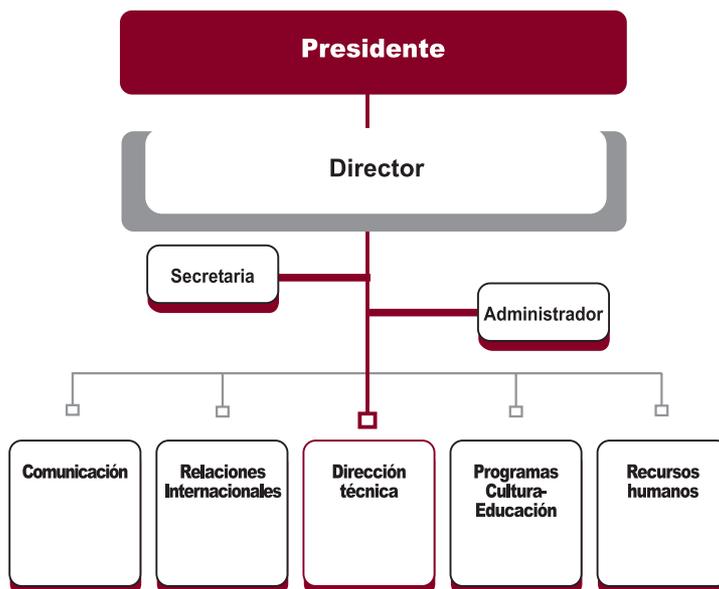
A parte de ser pluridisciplinar, su actividad se reparte en proyectos a múltiples niveles:

- Residencias para creadores de duración variable.
- Talleres para prácticas amateurs.
- Stages profesionales.
- Proyectos de apertura al barrio (a través de talleres para niños y familias).
- Proyectos transversales (economía, empleo, relaciones internacionales y cultura y política urbana).

El proceso de selección de las residencias se realiza por parte de la dirección de la SFT junto con una comisión asesora de colaboradores vinculados a La Friche.

### Organigrama

La SFT emplea directamente 43 trabajadores (de los cuales 18 son técnicos) y genera varios puestos de trabajo temporal a lo largo del año.



Fuente: Elaboración propia

## Financiación

La financiación de la Friche depende, en buena medida, de las aportaciones que realizan varios organismos públicos: el Ayuntamiento de Marsella, principalmente, el Ministerio de Cultura y Comunicación, el Ministerio de Trabajo, varios consejos regionales (Provence - Alpes - Côte d'Azur, etc.)

A parte, el centro también recibe financiación de empresas privadas, de distintos sectores, que patrocinan parte de sus proyectos.

El SFT no alquila sus talleres, sino que los cede a los creadores/productores en residencia o stage en el centro. Sin embargo, los gastos de mantenimiento/seguridad/suministros son compartidos por todos los residentes en función de la superficie que ocupan, la capacidad económica, el tiempo en residencia, la importancia de los servicios que utilizan o la implicación con el proyecto de La Friche.

A parte, La Friche, para rentabilizar los espacios y obtener más recursos, promociona el alquiler de sus espacios para la celebración de eventos. Por ello ha desarrollado un conjunto de servicios (catering desde el restaurante, uso de los medios técnicos y humanos, etc.) pensados para atraer empresas, instituciones y privados que quieran usar los espacios de La Friche para sus reuniones, celebraciones, etc.

## Modelo de gestión

SFT es la asociación encargada de la gestión de La Friche. El Ayuntamiento de Marsella mediante una «autorización de ocupación de los espacios» cede a SFT la responsabilidad de gestionar el centro.

Otros operadores de Marsella se han unido al proyecto para configurar un polo de actividad cultural y económica único en la ciudad. Estos son:

- Núcleo patrimonio: Archivo municipal, Centro interregional de Restauración y Conservación del Patrimonio, el almacén del Museo de la ciudad de Marsella, etc.
- Núcleo economía cultural: Empresas e instituciones del sector multimedia y audiovisual.

## 2.4. ARTSADMIN. LONDRES

### Datos identificativos

Artsadmin tiene una superficie de 2000 m<sup>2</sup>. Tiene sede en Toynbee Studios que forma parte del Toynbee Hall, un espacio fundado en 1884 y activo en la lucha por la integración social del East London.

Toynbee Studios incluye espacios para la creación escénica (cinco salas de ensayo, un teatro con capacidad para 280 espectadores y un estudio de danza) y espacios para el trabajo de compañías y grupos de creación, así como un bar.

### Proceso fundacional: Antecedentes y breve repaso histórico

Artsadmin inició su actividad en 1979 para ofrecer asesoramiento a proyectos de artistas teatrales emergentes. Su fundación, nacida de un reclamo social, ha probado ser, junto con su capacidad para generar dinámicas de colaboración con otras entidades del sector y contactos con diversos teatros y festivales internacionales, la causa de la consolidación y el éxito de Artsadmin, reconocida gradualmente como parte de la difusión de las artes escénicas en Gran Bretaña.

Artsadmin empezó financiándose con un porcentaje de los ingresos de las compañías a las que asesoraba y representaba (management) pero su demanda y reconocimiento social promovió la implicación del Arts Council que se convirtió en la entidad financiera base.

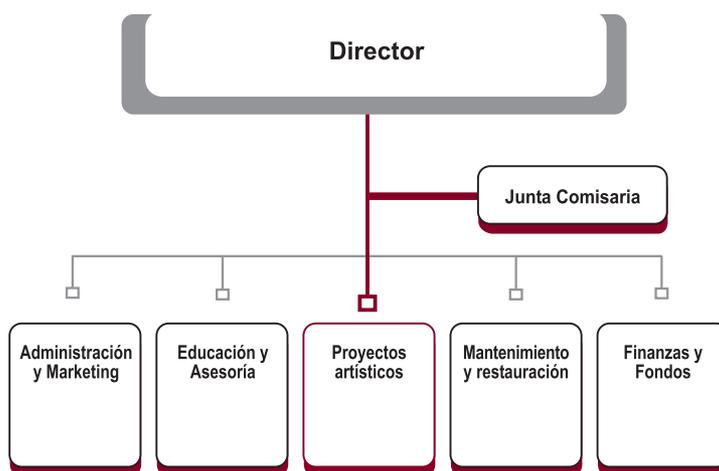
Artsadmin dio un salto cualitativo y cuantitativo cuando fundó Toynbee Studios en 1995, que se convirtió en su sede. Esta nueva ubicación permitió ampliar el radio de acción a otros ámbitos artísticos y posibilitó la adquisición de nuevos recursos, así como la creación de espacios de ensayo y nuevas oportunidades de exhibición. Un paso importante tanto para la proyección, visibilidad y consolidación del proyecto como para su rentabilidad económica.

## Descripción de la actividad/proyecto

Artsadmin es una organización dedicada principalmente a la producción y presentación de artistas que trabajan en el ámbito de las artes escénicas. Una agencia de artistas que ha ido creciendo hasta convertirse en un centro de apoyo y desarrollo global de proyectos. Ofrece a los artistas y empresas: gestión, asesoría, programas de seguimiento, desarrollo y producción de proyectos, así como un programa de becas que potencia la creación.

Actualmente, Artsadmin también produce proyectos y promueve actividades del sector de las artes plásticas y audiovisuales.

## Organigrama



Fuente: Elaboración propia

## Financiación

Artsadmin tiene un presupuesto anual de 1,3 millones de euros (aproximadamente). La financiación base proviene del Arts Council inglés, donde The National Lottery tiene un papel financiero importante.

Tomando como referencia las memorias del centro de los ejercicios 2008 y 2009, el 45% de los ingresos anuales proviene de la rentabilización y explotación del espacio (honorarios, alquileres,

beneficios de restauración, donaciones particulares y otros...). La aportación del Arts Council supone un 37,7% del total. El 17,23% restante proviene de algunas instituciones como Artist Project Earth, British Council, la Fundación Calouste Gulbenkian, la Fundación Esmée Fairbairn, el Departamento de Cultura de la UE o el Wellcome Trust que financian parte de los proyectos que se realizan.

## Modelo de gestión

Arstadmin se basa en un modelo de gestión privada. La gestión se concreta en un completo sistema de ayudas (Arstadmin Artist Bursary Programme) que proporciona a los artistas espacios, asesoramiento, gestión y ayuda financiera para que puedan desarrollar trabajos de investigación, creación y producción de proyectos artísticos.

### 2.5. RADIALSYSTEM. BERLIN

#### Datos identificativos

Radialsystem se ubica en el centro de Berlín, entre los barrios de Friedrichshain, Mitte y Kreuzberg, en la que a finales del siglo XIX era una estación de bombeo de la Berlin Wasserwerke (compañía de Aguas de Berlín). Dispone de una superficie de 2.500 m<sup>2</sup>.

La estructura del edificio industrial centenario convive con la parte nueva y refuerza el concepto de diálogo que propone el equipamiento. La combinación de conceptos aparentemente opuestos es una constante en el discurso identitario de la institución.

El edificio está dividido en cinco plantas. La planta baja incluye la sala principal de 578 m<sup>2</sup>, que contiene una tribuna desmantelable con capacidad para 356 personas, una sala pequeña de 394m<sup>2</sup>, la terraza y un foyer. En la primera planta se encuentran tres talleres (42m<sup>2</sup>, 71m<sup>2</sup>, 30m<sup>2</sup>) y tres habitaciones pequeñas de 13m<sup>2</sup> cada una. Las tres habitaciones Estudio (395m<sup>2</sup> y 196m<sup>2</sup>) y la sala Cube (50m<sup>2</sup>) se encuentran distribuidas en las otras cuatro plantas del edificio.

Los espacios del edificio son modulables, flexibles y versátiles. Pueden ser utilizados para diferentes producciones artísticas y eventos acorde con las necesidades de los usuarios y los

diversos formatos de actividad (ensayos y producciones teatrales, danza, exhibición, eventos musicales, reuniones, filmaciones, simposiums, congresos, etc.).

### Proceso fundacional: Antecedentes y breve repaso histórico

Radialsystem se fundó en el 2006 después de un largo proceso de rehabilitación arquitectónica. La financiación de un inversor privado del grupo Telamon permitió que Radialsystem V GmbH reabriera el edificio en el 2006 como un nuevo espacio para las artes y la cultura.

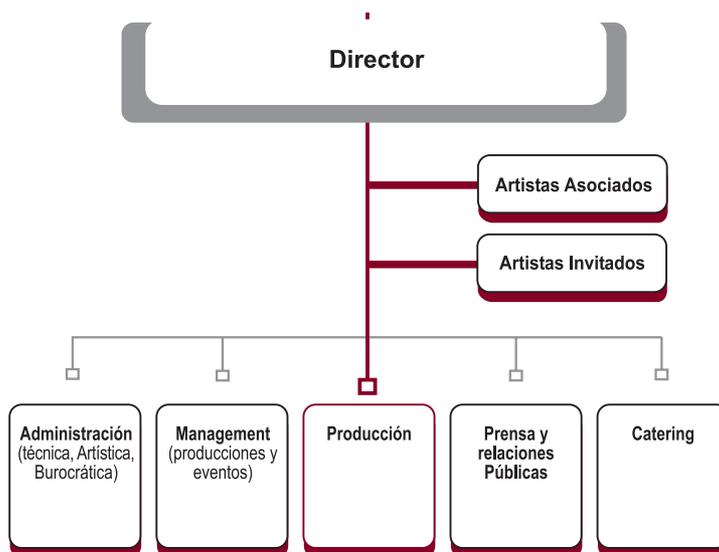
### Descripción de la actividad/proyecto

Radialsystem se consolida como un espacio de diálogo entre disciplinas y ámbitos. Esta filosofía se percibe en los programas artísticos del centro, donde las músicas antiguas interactúan con la danza contemporánea, conciertos de música clásica se combinan con nuevos medios, etc. Así, Radialsystem se ha introducido en la escena cultural berlinesa conceptualizando un equipamiento integrador, que aglutina diversas disciplinas y categorías adaptadas a las demandas sociales, comerciales, políticas y artísticas actuales.

La estructura de trabajo de Radialsystem se resume en cinco puntos:

- *Creación*. A través de la cesión de espacios para el desarrollo de proyectos artísticos.
- *Distribución*. Exportación de productos de Radialsystem.
- *Difusión*. Exhibición de producciones, productos y proyectos.
- *Formación*. A través de «academias temporales». Talleres, seminarios, proyectos dirigidos a músicos, coreógrafos y niños.
- *Trabajo en red*. Radialsystem juega un papel fundamental en la creación de redes de colaboración con otras instituciones índole diversa (medios de comunicación e instituciones políticas, económicas, educativas y culturales). El trabajo en red les permite generar dinámicas de comunicación con circuitos de programadores, incrementado su notoriedad y visibilidad en los distintos ámbitos.

## Organigrama



Fuente: Elaboración propia

## Financiación

La financiación inicial para el proyecto Radialsystem surgió de fondos vinculados a la lotería y de la aportación de particulares y fundaciones.

Actualmente, las fuentes de ingresos que dispone la organización son:

- Alquiler de espacios.
- Venta de entradas y paquetes culturales.
- Matrículas de cursos.
- Apoyo a través de patrocinadores privados.
- Apoyo institucional.

La versatilidad de los espacios del edificio permite su uso para múltiples y distintas actividades, lo que incrementa la demanda de alquiler, asegura la rentabilidad de los espacios y hace de centro un núcleo de actividad económica.

Los ingresos se distribuyen de la siguiente forma (año 2008):

- 43% producciones artísticas.
- 30% eventos promocionados por entidades colaboradoras.
- 23% de los servicios gastronómicos y de catering.
- 4 % de ingresos extras sin determinar.

Radialsystem también recibe apoyo financiero regular de la Tanzplan Deutschland (fundación para el desarrollo de iniciativas en el ámbito artístico y educativo) por las iniciativas educativas que se impulsan desde el centro.

### **Modelo de gestión**

Radialsystem está gestionado por una empresa privada (Radialsystem V GmbH) que combina su acción cultural, por un lado, y la comercialización del espacio, por otro. La combinación de ambas permite complementar los ingresos que provienen de las actividades culturales, dando mayor estabilidad y rentabilidad al proyecto.