



CIDADE
DA CULTURA
DE GALICIA

PLAN
ESTRATÉXICO
2012-2018

www.cidadedacultura.org

ÍNDICE DE CONTIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	9
2. METODOLOXÍA.....	13
3. ANÁLISE DA CONTORNA.....	17
3.1 Do sector cultural ás industrias culturais e creativas	19
3.2 A cultura e a creatividade como motores de desenvolvemento	21
3.3 As industrias culturais e creativas en Galicia	24
3.3.1 Delimitación do sector	26
3.3.2 Dimensionamento do sector.....	26
3.3.3 Emprego.....	31
4. ANÁLISE INTERNA	34
4.1 A Cidade da Cultura como a arquitectura do século XXI.....	36
4.2 Configuración da Cidade da Cultura de Galicia.....	40
4.2.1 Biblioteca de Galicia	41
4.2.2 Arquivo de Galicia	41
4.2.3 Museo de Galicia.....	43
4.2.4 Edificio de Servizos Centrais.....	44
4.2.5 Zonas exteriores.....	45
4.3 O balance da primeira etapa de funcionamento	46
4.4 A Fundación Cidade da Cultura de Galicia	48
4.5 A Fundación Gaiás Cidade da Cultura.....	49
5. PLAN DIRECTOR	51
5.1 Visión	52
5.2 Misión.....	56
5.3 Obxectivos estratéxicos.....	59
5.3.1 OE 1. Ofertarlle á cidadanía unha actividade e programación de calidade, acorde coa magnitude do contedor arquitectónico.....	59

5.3.2	OE 2. Constituírse como o espazo natural de desenvolvemento, proxección e fomento da innovación do sistema cultural galego.....	59
5.3.3	OE 3. Converterse nun polo de desenvolvemento que contribúa á dinamización do tecido produtivo, ao incremento dos niveis de renda e emprego e á mellora da competitividade do territorio.....	60
5.3.4	OE 4. Converterse nun proxecto economicamente sostible e socialmente rendible.	61
5.4	Obxectivos operativos	62
6	PLANS DE ACCIÓN ESTRATÉXICOS	67
6.1	Plan de acción cultural.....	68
6.2	Plan de marketing e comunicación.....	83
6.2.1	Gaiás, Cidade da Cultura de Galicia - A marca.....	83
6.2.2	Naming	86
6.2.3	A plataforma de marca	88
6.2.4	Os plans de actuación	92
6.3	Plan de mecenado e participación empresarial.....	98
6.3.1	Oportunidades xeradas pola Cidade da Cultura de Galicia	100
6.3.2	Valor engadido achegado polos participantes no programa	102
6.4	Plan de explotación	106
6.4.1	Unha cidade... ..	106
6.4.2	Un modelo de xestión.....	109
7	PLANS DE SOPORTE	115
7.1	Infraestruturas físicas e tecnolóxicas.....	116
7.1.1	Unha nova configuración para os edificios do Gaiás	116
7.1.2	Plan de mobilidade	122
7.2	Recursos humanos.....	133
7.2.1	A nova estrutura	133
7.2.2	Área de Dirección	134
7.2.3	Área Económico-Financeira	134
7.2.4	Área de Oficina Técnica	134
7.2.5	Área de Acción Cultural.....	135
7.2.6	Organigrama.....	136
7.3	Plan de financiamento.....	137
7.3.1	Financiamento autonómico	137

7.3.2	Financiamento estatal	137
7.3.3	Financiamento europeo	138
7.3.4	Fontes de financiamento endóxeas.....	138

8. PLAN DE SUSTENTABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA..... 141

8.1	Os ingresos	142
8.2	Os gastos.....	144
8.3	Conta de resultados analítica 2015.....	145



**CIDADE
DA CULTURA
DE GALICIA**

**PLAN
ESTRATÉXICO
2012-2018**

www.cidadedacultura.org



INTRODUCCIÓN



1. Introducción

A Cidade da Cultura de Galicia está a dar os seus primeiros pasos como un espazo cultural de referencia. Cos catro primeiros edificios rematados estase a converter xa nun complexo único tanto a nivel estatal como europeo e mundial. Esta singularidade vén dada pola súa concepción orixinal, pola súa dimensión espacial e pola súa amplitude de usos e posibilidades.

É este un proxecto complexo e vivo, que sofre distintas transformacións ao longo da súa construción debido a diversos factores, uns relacionados coa conxuntura económica e outros coa redefinición das políticas culturais e do papel dos contedores culturais. Así, as primeiras programacións da Cidade da Cultura estanse a desenvolver nunha etapa de recesión económica, onde o sector público está a sufrir un importante axuste nos seus orzamentos. Paralelamente, o mecenado do sector privado está a modificar os seu destino, dirixíndose cara a eidos de carácter social.

Deberanse, polo tanto, explorar novas vías que garantan a sustentabilidade dos complexos singulares como o da Cidade da Cultura de Galicia, ao tempo que se adapta o novo papel da política cultural ás actuais prioridades da situación económica. Os contedores culturais xa non poden limitarse a actuar como complexos expositivos orientados á exhibición e mostra de expresións artísticas e culturais. O Gaiás debe, polo tanto, asumir un papel activo en todas as fases da cadea de valor da industria cultural: creación, produción, distribución e comercialización.

A pesar destas transformacións ou adaptacións á contorna, a Cidade da Cultura de Galicia mantén o seu carácter de proxecto estratéxico para Galicia, un proxecto de desenvolvemento social, económico e cultural. Un espazo para as industrias culturais e creativas, auténtico motor de cambio neste momento no que se precisan poñer en valor os factores de competitividade do territorio.

O presente Plan estratéxico traballa neste senso, tanto na idea e no papel da Cidade de Cultura de Galicia, como no seu modelo de xestión ou o seu marco de financiamento. O posicionamento internacional de Galicia, en especial a través do Xacobeo, debe de ser tamén factor de apancamento, pero tamén é certo que a Cidade da Cultura debe de buscar o seu apoio e presenza nas catro provincias galegas, para, conxuntamente, acadar sinerxías cunha marca

única, Galicia, e que a Cidade sexa sentida como propia por todos os galegos e galegas.

É, polo tanto, necesario definir unha estratexia de actuación específica, singular e única, que, tomando como referencia outros espazos culturais e a propia oferta cultural xa existente en Galicia, propoña un modelo de xestión integral e integrado que permita unha visión da Cidade da Cultura sostible no tempo, tanto en termos económicos como sociais, e que logre posicionar e consolidar a Cidade da Cultura, e por ende, a Galicia, no panorama internacional.

Esta orientación debe xerar retornos, directos e indirectos, que fagan da Cidade non só un instrumento viable e sostible no tempo, senón un dos principais referentes exteriores da marca e o posicionamento de Galicia no exterior. Esta imaxe debe de estar imbricada nas raíces do pasado, en consonancia cunha localización física de gran tradición e historia como a cidade de Santiago, pero ao mesmo tempo trasladando unha imaxe de modernidade e unha perspectiva contemporánea da nosa comunidade.



02

METODOLOXÍA



2. Metodoloxía

A elaboración do presente Plan estratéxico culmina a etapa de lanzamento do proxecto da Cidade da Cultura de Galicia, tomando as decisións respecto da orientación final do proxecto. Para súa elaboración partiuse de distintos estudos e documentos de planificación que presentaban distintas opcións nos eidos de actuación da Cidade de Cultura de Galicia. Así, este Plan establece un marco estratéxico e de actuación coordinado, que servirá de folla de ruta no período 2012-2018.

O Plan estratéxico ten dúas partes fundamentais, o Plan director e os plans de acción, segundo se mostra no seguinte esquema metodolóxico:



A primeira parte fundamental, o Plan director, consta de misión e visión, e determina, segundo estes elementos, catro obxectivos estratéxicos. Cada un destes obxectivos estratéxicos téntase acadar por tres obxectivos operativos.

Este Plan director correspóndese co capítulo 5 do documento do Plan estratéxico.

A segunda parte fundamental son as accións concretas que se van poñer en marcha para o cumprimento dos obxectivos do Plan estratéxico. Estas accións ordénanse en catro plans de acción estratéxicos, que son:

- Plan de acción cultural
- Plan de marketing e comunicación
- Plan de mecenado e participación empresarial
- Plan de explotación

O esquema metodolóxico seguido presenta unha serie de vantaxes. Por unha banda, o plan pódese implementar dunha maneira ordenada e secuencial, partindo dun maior compoñente estratéxico e avanzando cara a unha maior concreción de actividades. Por outra, existe unha trazabilidade entre as actuacións contidas nos distintos plans de acción e os obxectivos operativos cos que se relacionan. Do mesmo xeito, pódese ver como se van acadando os distintos obxectivos a través de actuacións concretas.

Para o desenvolvemento destes catro plans de acción estratéxicos defínense no capítulo sétimo tres plans de soporte:

- O plan de infraestruturas físicas e tecnolóxicas, que vai analizar a nova configuración dos edificios da Cidade da Cultura de Galicia, así como a planificación da mobilidade e conectividade do complexo.
- O plan recursos humanos, que analiza e estrutura as necesidades de recursos humanos para esta etapa de actividade do Gaiás.
- O plan de financiamento, que ordena e amplía as fontes de financiamento dispoñibles para a actividade da Cidade da Cultura de Galicia.

Por último, no oitavo capítulo, o Plan de sustentabilidade económico-financeira, analízanse os ingresos e gastos e como o equilibrio entre estes vai permitir acadar a sustentabilidade do proxecto.

03



ANÁLISE DA CONTORNA

**DO SECTOR
CULTURAL ÁS
INDUSTRIAS
CULTURAIS
CREATIVAS**

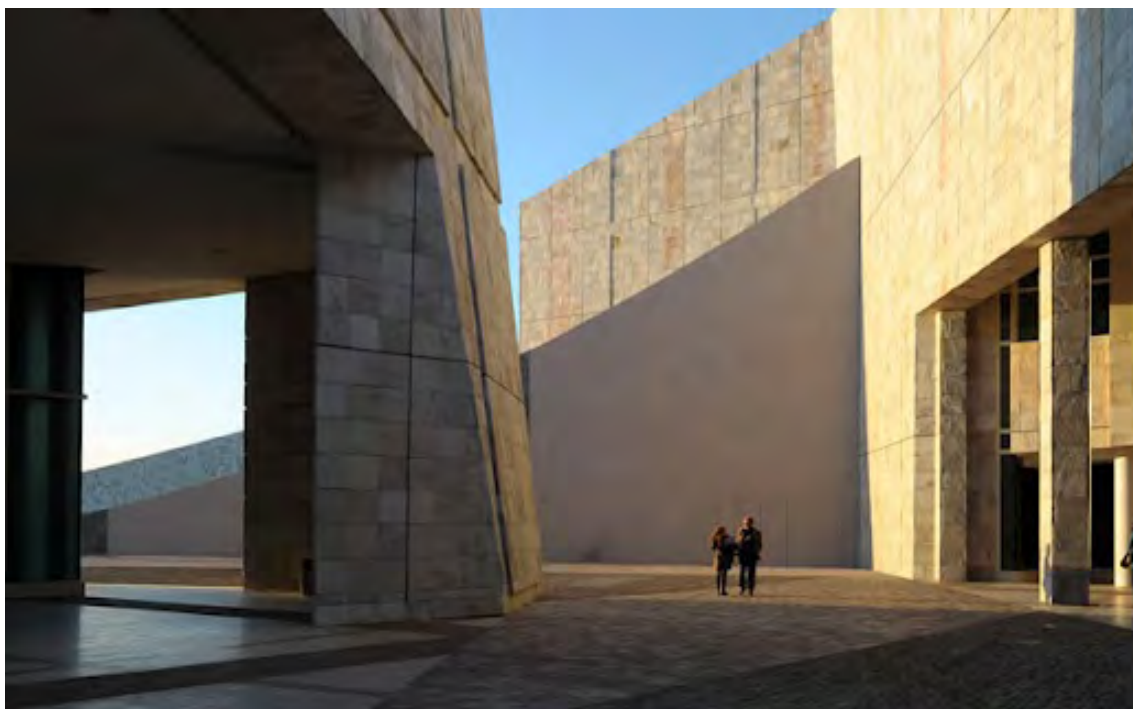
**A CULTURA E A
CREATIVIDADE
COMO MOTORES DO
DESENVOLVIMENTO**

**AS INDUSTRIAS
CULTURAIS
CREATIVAS EN
GALICIA**



3. Análise da contorna

A Cidade da Cultura de Galicia, como parte do sistema cultural galego, pode verse condicionada pola opinión de que, en contextos de crise como o actual, o gasto cultural debe ser relegado a un segundo plano, en favor do gasto de carácter social ou produtivo.



Para mostrar o errado desta postura, e dimensionar as posibilidades da industria cultural e creativa, neste apartado abordaremos un breve repaso polos principais parámetros do sector cultural, da súa evolución, delimitación e das súas magnitudes en Galicia. Pretendemos así evidenciar, con datos e cifras concretas, o potencial da cultura para crear crecemento e emprego, a súa consideración como industria e a importancia de investir neste sector para xerar valor engadido, riqueza e postos de traballo.

3.1 Do sector cultural ás industrias culturais e creativas

O papel da cultura como sector de gran relevancia na economía é aínda un gran descoñecido. Por unha banda, tradicionalmente non se lle concedeu demasiada atención económica; por outra, encontrámonos cun panorama desolador en cuestión de ferramentas estatísticas que permitan medir esta contribución económica. Adicionalmente, parte do sector non era consciente da súa configuración como un sector produtivo diferenciado, importante en termos de emprego e renda.

Segundo os traballos da Organización das Nacións Unidas para a Educación, a Ciencia e a Cultura (UNESCO), a cultura pode definirse como un conxunto de trazos espirituais, materiais, intelectuais e afectivos que caracterizan unha sociedade ou grupo social, que inclúe arte, literatura, pero tamén estilos de vida, sistemas de valores, tradicións e crenzas. Tamén se pode definir como un conxunto de valores que lles outorga ás persoas a posibilidade de ser e actuar. Polo tanto, pódese considerar a cultura nun senso amplo, incluíndo os medios de comunicación, a publicidade ou as tecnoloxías da información e a comunicación.

Nas últimas décadas diversos organismos internacionais e en diferentes rexións e países realizaron esforzos por definir os alcances e impactos das actividades culturais ou creativas nas economías e sociedades locais, o que implicou a necesidade de desenvolver un novo campo de análise como o da economía creativa. Estas análises pretenden mostrar que as expresións, actividades ou produtos da esfera creativa teñen unha importancia destacable en termos de magnitudes económicas máis alá do valor simbólico que se lles poida adxudicar. Preocupacións como as de dimensionar en termos económicos o cultural ou creativo xurdiron en xeral desde áreas da xestión pública cultural, tanto locais como nacionais, e en organismos internacionais vinculados a estes temas.

Atendendo á definición adoptada pola UNESCO, as industrias culturais son as que producen e distribúen bens ou servizos culturais que, considerados desde o punto de vista da súa calidade, uso ou finalidade específicos, encarnan ou transmiten expresións culturais, independentemente do valor comercial que poidan ter.

De acordo con esta definición e co comentado anteriormente, as industrias culturais presentan as seguintes características:

- Teñen como materia prima unha creación susceptible de ser protexida por dereitos de autor, fixada sobre soporte físico ou electrónico.
- Nelas inclúense os bens e servizos culturais que son producidos, conservados ou difundidos en serie, con circulación xeralmente masiva.
- Posúen procesos propios de produción, circulación e apropiación social.
- Están adaptadas ás lóxicas do mercado e á comercialización, ou teñen o potencial para entrar nelas.
- E, por último, son espazos de integración e produción de imaxinarios sociais, conformación de identidades e promoción de cidadanía.

Independentemente do contido e da amplitude do concepto, as industrias culturais presentan unha dobre faceta, xa que son á vez un recurso económico e unha fonte de identidade e cohesión social, o que esixe abordalas cun dobre enfoque: por unha banda, aproveitando o seu potencial para contribuír ao desenvolvemento da economía e, por outra, para que este afianzamento económico propio favoreza as expectativas e intereses culturais dos membros dunha sociedade.



3.2 A cultura e a creatividade como motores de desenvolvemento

Existe a opinión xeneralizada de que, en contextos de crise como o que se está a vivir na actualidade, as políticas públicas deberían poñer o acento nas medidas de carácter máis produtivo ou de infraestruturas, con especial incidencia no emprego e mantendo sempre o nivel de servizos sociais, e a cultura debería quedar relegada a un segundo plano en orde de importancia.

Co obxecto de demostrar o errado desta postura, neste apartado queremos evidenciar o potencial da cultura para crear crecemento e emprego, a súa consideración como industria e a importancia de investir neste sector para xerar valor engadido, riqueza e postos de traballo.

É nesta conxuntura, na que o emprego constitúe unha prioridade na axenda política, onde as industrias culturais e creativas manifestan un bo comportamento neste aspecto, xa que adoitan ser intensivas en man de obra, dan traballo a persoal que na maioría dos casos goza dun bo nivel de cualificación e precisan dun baixo custo para a creación de novos postos de traballo polo baixo nivel de investimentos necesarios (fronte a outros sectores de carácter claramente industrial). Os investimentos en infraestruturas que precisa o sector están xa realizados na maior parte dos casos (auditorios, incubadoras, patrimonio etc.) e moitos dos postos de traballo están vinculados á creatividade e á innovación e non tanto a dotacións físicas.

Outro aspecto que cómpre considerar nas industrias culturais e creativas está relacionado co potencial do emprendemento nestes sectores, por non precisar de grandes investimentos e depender fundamentalmente do talento e da creatividade dos traballadores, ambos os dous recursos inmateriais e, polo tanto, ilimitados. Cabe destacar tamén a permanencia dos traballadores no sector, que practican unha especie de militancia, pois en caso de cesamento adoitan ou ben constituírse pola súa conta ou iniciar unha nova andaina nunha empresa que xa opera no mercado. En termos netos, como veremos posteriormente, estase a reter emprego en todas as industrias culturais e creativas, xa que a destrución de postos de traballo nas empresas de maior tamaño se está a compensar co emprego autónomo. Por último, hai que referirse á posibilidade de transferencia e de irradiación desde o sector cultural e creativo cara a outros sectores. A creatividade e a innovación de base non tecnolóxica demostraron a súa capacidade de potenciar os sectores máis

tradicionais, como poden ser o téxtil, a fabricación de mobles ou o sector vitivinícola, ademais dos innegables efectos positivos que producen no sector turístico economías postindustriais baseadas no coñecemento. A cultura como industria creceu en termos relativos moito máis que a maior parte dos outros sectores e ocupa nos países máis industrializados o terceiro ou cuarto posto en canto a recursos internos mobilizados e á obtención de divisas nos mercados externos, de xeito que non só autofinancian as actividades culturais que xeran, senón que obteñen delas importantes beneficios económicos.

Trátase, pois, dun sector en crecemento cun desenvolvemento máis rápido que o do resto da economía, á vez que move moitos outros sectores do tecido empresarial europeo, nomeadamente no campo das tecnoloxías da información e das comunicacións e da innovación¹. Por outra parte, as industrias culturais e creativas constitúen hoxe en día algúns dos sectores máis dinámicos da economía e o comercio mundiais e están chamadas a incrementar o seu dinamismo no futuro .

Pero as industrias culturais e creativas non só contribúen ao crecemento económico e á creación de emprego, senón que tamén actúan como elementos vehiculares na transmisión da identidade cultural, aspecto este esencial na difusión e promoción da diversidade cultural.

O crecente impacto económico dos sectores da cultura e o lecer, ao actuar de arrastre sobre outros sectores, a súa importancia nos procesos de cohesión territorial e a súa maior presenza nas combinacións que permiten dar idea da calidade de vida dos cidadáns, convérteos en elementos estratéxicos para definir a competitividade dos territorios.

Durante a última década, diferentes gobernos de todo o mundo empezaron a recoñecer este feito e comezaron a desenvolver políticas específicas para a promoción das industrias creativas. Este crecente interese por este tipo de industrias, que durante un longo período de tempo foron consideradas como industrias marxinais, supuxo a proliferación de análises, estatísticas, mapeos e estudos sobre a relación entre as industrias creativas e o desenvolvemento económico, e facilitaron aos órganos legislativos de diferentes países os datos e información necesarios para a elaboración de políticas públicas neste ámbito.

¹ KEA European Affairs (2006): *La economía de la cultura en Europa*. Dirección General de Educación y Cultura de la Comisión Europea. Comisión Europea.

Como se afirma no Libro Verde da Comisión Europea “Liberar el potencial de las industrias culturales y creativas”², as industrias culturais e creativas ofrecen un auténtico potencial para identificar novas fontes impulsoras dun crecemento intelixente, sustentable e inclusivo. A un nivel macroeconómico, deberían reforzarse as relacións entre as industrias culturais e creativas e outras industrias para o beneficio de toda a economía, alentando o uso da creatividade noutras industrias e facilitando os mecanismos axeitados para facilitar estas interaccións.



A importancia das políticas públicas dirixidas a todos os sectores das industrias culturais radica na antes comentada dobre natureza destas actividades tan particulares: por un lado, son sectores industriais que comparten as mesmas características que calquera outro sector industrial e, por outro, posúen unha característica fundamental que as diferencia do resto, que é a súa especificidade cultural.

² Comisión Europea, 17/04/2010 Com (2010) final.

As distintas canles a través das que os produtos culturais poden ter impacto sobre o desenvolvemento local poden resumirse en:

- Poder de atracción das actividades culturais.
- Incremento dos ingresos locais e estímulo da economía.
- Capacidade de crear novos bens e servizos que serán vendidos maioritariamente fóra do territorio pero que retornarán como novos ingresos.
- Poder de crear un sistema de valores e referencias que poden albergar a comunicación entre diferentes grupos de persoas dentro dun territorio, ou a toma de riscos comúns.

Por todo iso, os programas de fomento das industrias culturais deben ter o propósito de xerar un coñecemento dos recursos culturais tamén nun sentido económico. A meta desde este punto de vista é a transformación da cultura nun recurso, a creación de postos de traballo, a xeración dunha maior riqueza e o desenvolvemento dun turismo sustentable.

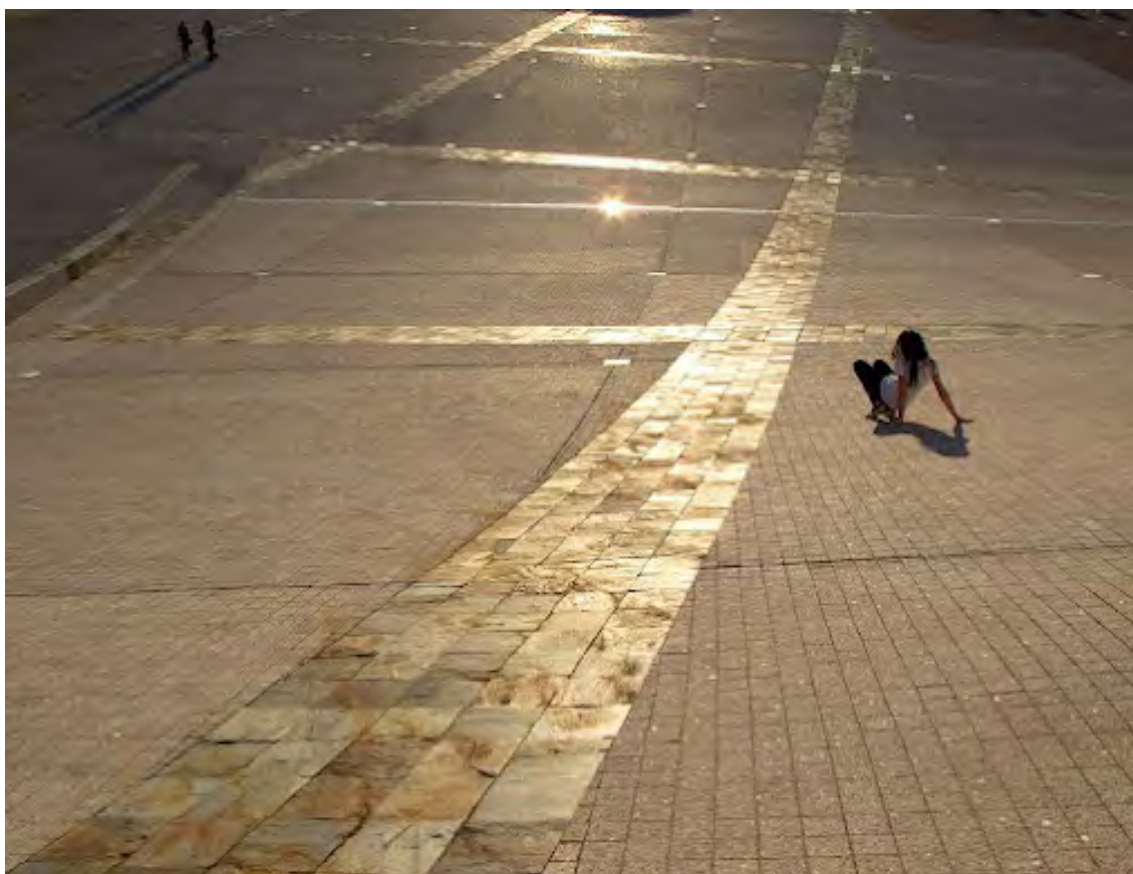
3.3 As industrias culturais e creativas en Galicia

O Observatorio Audiovisual Galego, dependente da Secretaría Xeral de Medios da Xunta de Galicia, realizou a primeira aproximación recente para facilitar unha serie de datos económicos e financeiros das empresas que operaban no sector audiovisual galego. No ano 2010, o Consello da Cultura Galega, acometeu un traballo baixo o título *O sistema produtivo da cultura en Galicia* que abordaba a vertebración da industria cultural analizando as actividades que o compoñen, a distribución territorial, a súa contribución ao PIB, a xeración de postos de traballo e outras variables económicas. Neste mesmo ano a Fundación Caixa Galicia desenvolveu unha investigación socioeconómica sobre as industrias culturais galegas no traballo *O capital da cultura. Unha achega ás industrias culturais de Galicia*, un estudo que pretende ser un mapa integrador das industrias culturais galegas.

Posteriormente, a Axencia Galega das Industrias Culturais (AGADIC) acometeu un ambicioso traballo baixo o título *As cifras da industria cultural galega*, creación dunha ampla base de datos de empresas e axentes galegos que

desenvolven actividade nos sectores musical, audiovisual, das artes escénicas e no produto gráfico cos seus datos identificativos, de actividade, económicos e financeiros.

No presente apartado do Plan estratéxico seguirase a metodoloxía e os resultados deste estudo da AGADIC, actualizando os datos en base á súa dispoñibilidade.



3.3.1 Delimitación do sector

Segundo a metodoloxía da AGADIC, que comparte criterios con modelos como o da cadea de valor³ e o dos círculos concéntricos⁴, o sector das industrias culturais e creativas galegas estaría formado polas seguintes actividades segundo a clasificación CNAE-2009:

- 181 Artes gráficas e servizos relacionados con estas
- 182 Reprodución de soportes gravados
- 322 Fabricación de instrumentos musicais
- 476 Comercio polo miúdo de artigos culturais e recreativos en establecementos especializados
- 581 Edición de libros, xornais e outras actividades editoriais
- 591 Actividades cinematográficas, de vídeo e de programas de televisión
- 592 Actividades de gravación de son e edición musical
- 602 Actividades de programación e emisión de televisión
- 731 Publicidade
- 741 Actividades de deseño especializado
- 742 Actividades de fotografía
- 90 Actividades de creación, artísticas e espectáculos
- 91 Actividades de bibliotecas, arquivos, museos e outras actividades culturais

3.3.2 Dimensionamento do sector

Unha primeira ollada sobre as empresas culturais galegas desvélanos un panorama moi heteroxéneo, con casuísticas moi dispares, mais no que

³ O modelo da cadea de valor ou o Creative Industries Production System (CIPS) mide as actividades da industria creativa e divídeas en catro segmentos que son os seguintes: orixe dos contidos, produción, distribución e consumo.

⁴ No modelo de círculos concéntricos a economía da cultura defínese como un proceso de radiación con base nun modelo centrado nun núcleo orixinario de ideas creativas que irradia cara ao exterior nun proceso en que estas ideas se van cobinando con cada vez máis inputs para producir unha gama de produtos cada vez maior .

predomina un mesto tecido de microempresas (96 %) en réxime de autoemprego ou cun cadro de persoal inferior a dez traballadores. Algúns expertos indican que ese discreto tamaño medio podería ser unha vantaxe en termos de flexibilidade e capacidade de adaptación ás conxunturas económicas, e un hándicap á hora do acceso a financiamento e novos mercados.

A principios do ano 2011, o número de empresas do sector das industrias culturais e creativas galegas ascendía a 13 543, segundo datos do Directorio Central de Empresas (DIRCE). Este número de empresas supón un ascenso do 1,11 % respecto do ano 2010 e un 3,43 máis que no ano 2008. O peso relativo das empresas do sector no total do tecido empresarial de Galicia era do 6,89 %, o que segue tamén unha tendencia ascendente, xa que no ano 2008 esta porcentaxe era do 6,44 %.



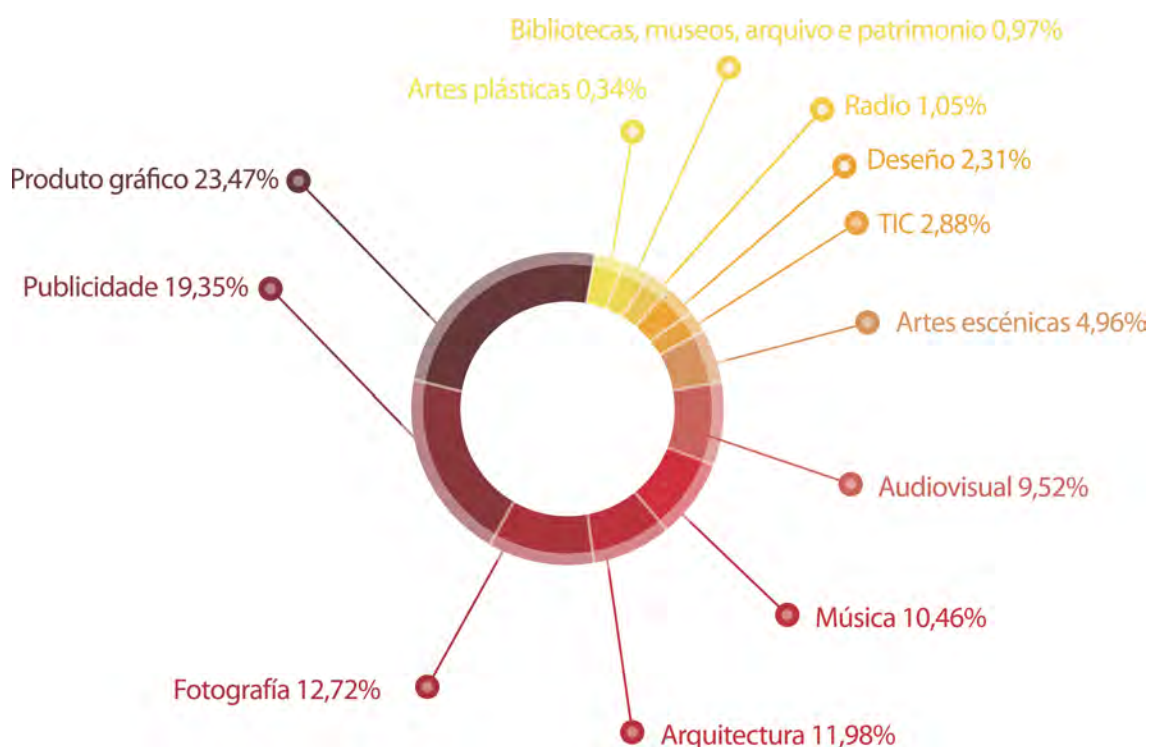
A continuación preséntase unha análise do censo de todas as industrias culturais e creativas galegas a partir das bases de datos xeradas dentro deste proxecto e que se alimentan de datos procedentes do Rexistro Mercantil

facilitados polo Sistema de Información da Fundación para o Fomento da Calidade.

Deste traballo de análise resultan interesantes datos que permiten comparar os doce eidos de actividade abordados neste estudo (arquitectura, artes escénicas, artes plásticas, audiovisual, bibliotecas, museos, arquivos e xestión do patrimonio, deseño, fotografía, música, produto gráfico, publicidade, radio e TIC) e cuantificar de xeito conxunto todas as ICC en Galicia, co obxecto de evidenciar a importancia que estas ramas de actividade están a alcanzar na economía galega nos últimos anos e a súa capacidade para xerar recursos e emprego.

Como primeira parte deste traballo de agregación dos doce sectores das ICC en Galicia é posible extraer conclusións relativas ao número de empresas do censo co que se conta. De feito, en 2009 operaban en Galicia polo menos 3814 empresas nos sectores considerados dentro das industrias culturais e creativas. Delas, o 23,47 % dedicábase a actividades relacionadas co produto gráfico (artes gráficas, edición e impresión de xornais e revistas, preimpresión, distribución, edición de libros, acabados etc.); outro 19,35 %, á publicidade, o 12,72 %, á fotografía (tanto na parte creativa como na de comercialización e de laboratorio, e considerando a un numeroso colectivo de autónomos que opera nesta rama) e o 11,98 %, aos servizos técnicos de arquitectura.





Distribución das empresas das ICC en Galicia segundo a actividade principal. 2009

A continuación estarían a industria musical (interpretación, organización de actos, representación de artistas, distribución, edición discográfica, venda de discos ou instrumentos ou actividades de apoio) co 10,46 % e o audiovisual (producción de cine, vídeo, televisión, animación, emisión de sinal de televisión, exhibición ou distribución de cine e vídeo, servizos de apoio á produción etc.) co 9,52 %. Outros sectores como artes escénicas, TIC relacionadas coas industrias culturais, deseño, radio ou actividades de bibliotecas, arquivos, museos ou vinculadas co patrimonio histórico presentan porcentaxes inferiores ao 5 % do total das empresas galegas das ICC.

Variables	Facturación	% sobre o total das ICC	Variación 2008/09	Variación 2006/09	Fact. por empreg.	Fact. por empresa
Arquitectura	52.424.000	4,62%	-29,28%	-20,07%	80.159	171.882
Artes escénicas	14.010.972	1,23%	1,04%	56,18%	68.681	181.961
Artes plásticas	690.000	0,06%	-55,25%	-53,56%	57.500	76.667
Audiovisual	159.349.016	14,05%	-12,54%	-5,00%	63.324	675.208

Bibliot, museos, arquiv. e patrim.	34.025.000	3,00%	23,05%	65,43%	216.720	1.308.654
Deseño	41.313.000	3,64%	217,35%	259,50%	158.287	724.789
Fotografía	13.894.000	1,22%	-7,94%	-48,60%	63.154	146.253
Música	101.700.383	8,96%	1,94%	29,92%	127.285	496.099
Produto gráfico	481.523.000	42,44%	-4,74%	13,31%	90.119	818.888
Publicidade	186.893.000	16,47%	-11,43%	14,88%	120.266	582.221
Radio	18.242.009	1,61%	-9,35%	-12,18%	50.115,4	912.100
TIC	30.466.049	2,69%	2,65%	41,69%	60.568,7	499.443
Total das ICC	1.134.530.429	100,00%	-3,75%	10,37%	93.023,5	522.843

Fonte: *Estudo das industrias culturais e creativas en Galicia e o Norte de Portugal*, AECT Galicia – Norte de Portugal

Atendendo á agregación do volume de negocio destes doce sectores, a facturación galega das industrias culturais e creativas no ano 2009 ascendeu a 1135 millóns de euros, o que supón unha variación do -3,75 % fronte ao exercicio anterior e un crecemento do 10,36 % sobre o ano 2006.

Desta contía, o 42,5 % corresponde ás empresas gráficas (impresión e artes gráficas, rotulación, preimpresión, edición de libros, xornais e revistas, comercialización de produtos culturais etc.), seguido de publicidade co 16,47 %. Polo tanto, o macrosector da produción gráfica (impresión, edición e publicidade, fundamentalmente) xeraría case o 60 % do volume de negocio das ICC en Galicia. O audiovisual (cine, TV, vídeo e animación, exhibición, distribución e emisión de contidos) factura o 14,05 % do total, que co 1,61 % da radio e o 2,6 % das TIC que basicamente corresponde á xeración de contidos para novas plataformas, desenvolvemento de videoxogos e produción multimedia, dá como resultado un peso agregado de aproximadamente un 17 % para o audiovisual. Por outra banda, a industria musical é responsable do 8,96 % do volume de negocio, polo que xunto co 1,23 % das chamadas artes interpretativas permiten concluír que as artes escénicas nun sentido amplo xeran o 10 % da facturación das ICC na comunidade galega

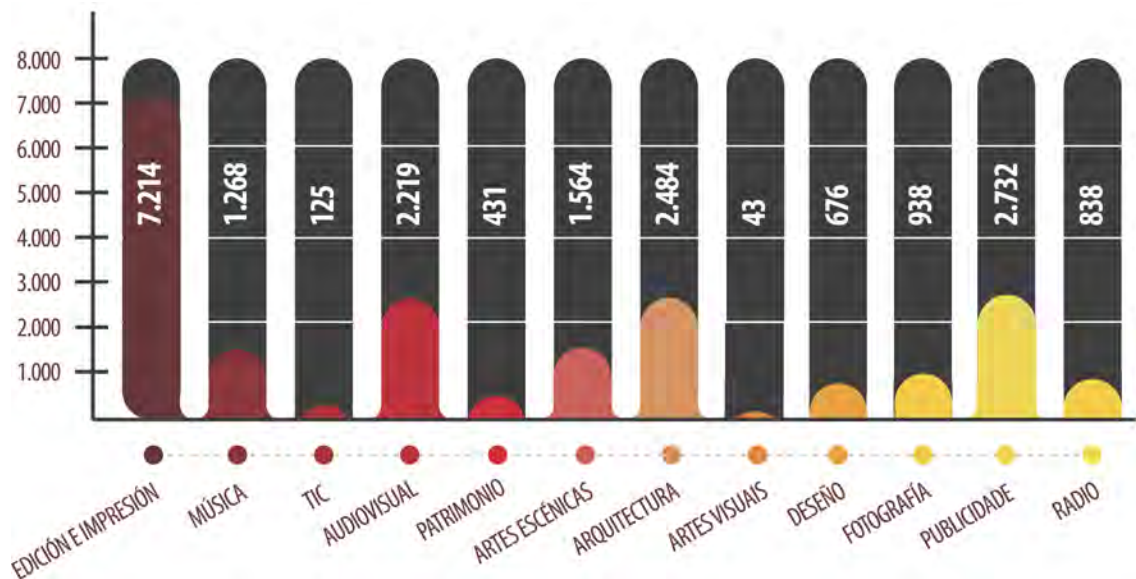
3.3.3 Emprego

Segundo os últimos datos de afiliacións á Seguridade Social, no mes de decembro de 2011 un total de 20 531 persoas traballaba no sector das industrias culturais en Galicia. Tendo en conta que a 31 de decembro de 2011 os afiliados á Seguridade Social en todos os sectores da economía galega ascendían a 966 895 persoas, as industrias culturais representan en Galicia, en termos de emprego, o 2,12 % do total.

En termos anuais, no ano 2009, 21 979 persoas estaban afiliadas á Seguridade Social no eido das industrias culturais e creativas. Esta cifra baixou no ano 2010 ata situarse en 21 454 e posteriormente en 2011 a 20 531 afiliacións. Comentar que a afiliación do sector das ICC presentou un comportamento similar ao do conxunto da economía produtiva galega.

Cada un dos doce subsectores das industrias culturais e creativas presenta unhas dimensións e características propias. Por un lado, resulta que o código de actividade con maior número de afiliados en 2011 é o de Axencias de publicidade, co 13,31 % do total das afiliacións das ICC galegas, seguido de cerca por Outras actividades de impresión, co 12,59 % e Servizos técnicos de arquitectura co 12,10 %. Outras ramas cun certo peso serían a Edición de xornais, a Educación cultural, o Comercio polo miúdo de libros en establecementos especializados, as Artes escénicas ou a Fotografía.





Afiliados por sector de actividade nas ICC galegas. Decembro de 2011. Fonte: Tesourería Xeral da Seguridade Social

Pero da análise da afiliación para cada un dos sectores, e partindo da agregación destes códigos de actividade, resulta que o sector cunha maior afiliación é o de Edición e impresión, que supera os 7200 afiliados e representa o 35,14 % do sector. Este subsector domina as ICC, pois o segundo cun maior volume de afiliación é o de publicidade, con 2732, seguido de arquitectura con 2484 e do audiovisual con 2219 afiliados. Os subsectores con menos peso no emprego son o de patrimonio (431 afiliados), TIC (125) e, por último, artes visuais (43 afiliados).

As principais conclusións que se poden extraer destes datos son as seguintes:

- En xeral, nas industrias culturais e creativas galegas constátase unha perda no volume de afiliacións cun comportamento un tanto peor que o do conxunto da economía.
- A pesar desta lixeira perda de emprego no sector, en certos sectores hai creación neta de postos de traballo, como artes visuais, deseño, radio ou bibliotecas, arquivos, museos e patrimonio.
- Os sectores con maiores perdas de emprego son TIC, arquitectura, edición e impresión e música.

- Nalgúns sectores con grandes descensos da afiliación no réxime xeral, hai unha compensación polo incremento do número de autónomos ou traballadores por conta propia. Este é o caso dos sectores de artes escénicas, arquitectura, fotografía ou publicidade.
- Os únicos sectores con incrementos da afiliación tanto no réxime de autónomos como no de conta propia son os de deseño, artes visuais e radio.

Por outra banda, no sector das industrias culturais e creativas conviven dous réximes distintos de afiliación á Seguridade Social, que son por conta propia (Réxime de autónomos) e conta allea (Réxime xeral). Os datos de afiliación de cada un deles recóllense na seguinte táboa:

	2009	2010	2011
Réxime xeral	15.860	15.175	14.186
Réxime de autónomos	6.119	6.729	6.345
Total das industrias culturais e creativas	21.979	21.904	20.531

Afiliacións á Seguridade Social nas industrias culturais e creativas galegas segundo réxime.

O emprego por conta propia mostra un mellor comportamento que o emprego por conta allea. Así, mentres que entre os anos 2009 e 2011 no conxunto da economía galega se destruíu emprego, tanto por conta propia como por conta allea, no sector das industrias culturais medrou o número de autónomos nun 3,69 %.

Esta cifra ten unha especial importancia ao comparala coa diminución dun - 6,59 % que se produciu no conxunto da afiliación do sector ou coa situación do Estado español para o total de afiliados, onde durante o período comprendido entre marzo de 2008 e marzo de 2011 se perderon máis do dobre de traballadores autónomos que no conxunto do resto de países da Unión Europea (UE)⁵.

⁵ Estas cifras forman parte dun informe elaborado pola Federación Nacional de Asociacións de Traballadores Autónomos (ATA) con datos de Eurostat.

04

ANÁLISE INTERNA

**A CIDADE DA
CULTURA COMO
A ARQUITECTURA
DO SÉCULO XXI**

**CONFIGURACIÓN
DA CIDADE DA
CULTURA DE
GALICIA**

**O BALANCE DA
PRIMEIRA ETAPA
DE
FUNCIONAMENTO**

**A FUNDACIÓN
CIDADE DA
CULTURA DE
GALICIA**

**A FUNDACIÓN
GAIÁS CIDADE DA
CULTURA**



4 Análise interna

4.1 A Cidade da Cultura como a arquitectura do século XXI



A Cidade da Cultura de Galicia, o Gaiás, ancorase a un soporte físico de inquestionable valor: a súa arquitectura. O seu autor, o arquitecto Peter Eisenman, a concepción como Cidade e as súas propias dimensións achegan a Galicia un novo elemento de visibilidade a nivel europeo e mundial. A súa arquitectura foi o seu primeiro valor, e o desenvolvemento actual debe aproveitar as súas potencialidades.

O proxecto de Eisenman crea un novo cumio no monte Gaiás. Trátase dunha codia pétreo que quere lembrar un pregamento xeolóxico dividido por cortes naturais que evocan o motivo da vieira. O complexo proxectado sobre o Gaiás pretende transmitir a sensación de que se funde co terreo como se estivese tallado nel, configurando unha masa pétreo na que os edificios e a topografía son un todo.

A Cidade da Cultura de Galicia é un conxunto de altísimo valor. Primeiramente como valor arquitectónico, que recolle a tradición das últimas décadas do século XX onde se busca que os “contedores” onde se expón a cultura teñan valor en si mesmos, máis aló do “contido”, por importante que sexa o valor deste. Exemplos diso foron a Staatsgalerie de Stutgard do escocés James Stirling, e a moi coñecida sede do museo Guggenheim en Bilbao do norteamericano Frank Gehry. Quizais a que maior valor icónico alcanzou na historia foi a Ópera de Sidney do danés Jorn Utzon.

Creemos que a tradición arquitectónica chegou a unha nova cima, e por tanto alcanzou unha nova escala no caso da Cidade da Cultura do norteamericano Peter Eisenman en Santiago de Compostela. Aquí, o colector transcende a súa propia identidade arquitectónica e convértese en paisaxe, en parte dunha montaña, e nun reflexo doutra cidade, a cidade histórica, da que toma o seu tamaño, a súa escala, a súa estrutura e a súa vocación. É fácil identificarse e relacionarse coa paisaxe desta arquitectura coa tradición do galego e de Galicia.

Esta idea arquitectónica, que como dicimos transcende non só ao contido senón ao propio continente, á propia arquitectura, converténdose en paisaxe e en cidade, require, ao noso modo de ver, unha nova escala de aproximación, lonxe de ser só un edificio nunha cidade para uso cultural. Este sería o seu segundo valor, a nova escala de relacións que está a demandar.

A vocación de universalidade da idea, do concepto e da realización da Cidade da Cultura foi recoñecida nas innumerables visitas de políticos, empresarios, diplomáticos, artistas etc. de relevancia internacional. Múltiples foron as visitas e impresionante o elenco de personalidades que quixeron coñecer de primeira man que estaba a pasar neste recuncho de Europa. Todas estas persoas estiveron visitando a Cidade da Cultura durante todo o período da súa construción, mostrando paixón e interese, recomendación e sorpresa pola calidade e rotundidade da proposta. Foi a Cidade da Cultura obxecto de debate arquitectónico a escala mundial e recollido en revistas e artigos europeos, asiáticos e americanos. Non deixou de ser motivo de disputa e interese. É un referente do discurso arquitectónico do século XXI. Ademais desta escala no plano intelectual e de influencia mundial, a Cidade da Cultura está presente de maneira indeleble xa na retina dos visitantes e turistas e nos habitantes de Galicia. Xa non é posible atravesar Galicia sen preguntarse que é e que hai na

Cidade da Cultura. A súa visibilidade é rotunda, suxestiva, invitadora, retadora, innovadora.

Esta nova escala de valores, valores xa icónicos, estas referencias da Cidade da Cultura transcenden o discurso local, o discurso da cultura desde o público e mesmo o discurso mesmo da cultura. A Cidade da Cultura está a demandar na escala na que se situou ser xerador de cultura e de imaxe para Galicia e para o mundo. Só un achegamento na escala na que a súa arquitectura o situou, a Cidade da Cultura atopará sentido, futuro e desenvolvemento.



Como a Cidade da Cultura transcende o concepto de contido ou usos culturais, entendemos que ten que atopar acomodo o seu desenvolvemento como motor, soporte e expresión dun lugar onde se sitúa, Galicia, e dun país con identidade propia que debe atopar, como sempre atopou, lugar no mundo, dunha punta a outra, dun continente a outro, dunha actividade a outra, sen fin. Debe chegar a ser a Cidade da Cultura imaxe de toda Galicia, icona do século XXI, referente para o turismo, e unha identidade icónica nova.

Dentro deste esquema, a Cidade da Cultura debe ser o elemento dinamizador clave de Galicia no mundo, a súa nova imaxe e sempre tomando como soporte

o mundo da cultura. A Cidade da Cultura pode ser considerada un lugar de encontro e desenvolvemento, tanto no ámbito privado como público, da industria cultural, das súas expresións da cinematografía, a animación, a gastronomía, a moda, a xoiería, o turismo de calidade, os videoxogos...

Para iso, nada mellor que o seu concepto de cidade, coas súas rúas, os seus edificios, a súa vida interior. Devólvenos esta formulación ao concepto clásico de cidade como lugar de encontro, lugar onde pasan cousas. Este é a formulación do noso proxecto, atoparlle á Cidade da Cultura a súa alma, a súa identidade e como pode axudar esta da maneira máis eficaz ao desenvolvemento de Galicia. Así propomos que a Cidade da Cultura sexa motor de intercambio cultural, como cidade que é, na que se atopen os axentes privados e os axentes públicos máis dinámicos e capaces de xerar riqueza, industria, desenvolvemento.

Poderá ser, desde esta perspectiva, o que o encontro do público, o privado, o galego e o internacional queiran xerar nesta cidade que se creou para isto, para ser Cidade da Cultura, Gaiás. Do mesmo xeito que a Cidade Histórica de Santiago, a améndoa da que copia a súa forma, foi o corazón e a esencia do ser galego durante séculos. Xa non é posible atravesar Galicia sen preguntarse que é e que hai na Cidade da Cultura. A súa visibilidade é evidente.

Nota: Gaiás, etimoloxicamente, é chan, terra.



4.2 Configuración da Cidade da Cultura de Galicia

A andaina da Cidade da Cultura de Galicia iniciouse cos dous primeiros edificios, a Biblioteca de Galicia e o Arquivo de Galicia aos que agora se engaden os edificios coñecidos como o Museo de Galicia e o Edificio de Servizos Centrais. Ademais, conta con numerosos espazos exteriores, con diversas rúas e prazas, así como coas denominadas Torres Hedjuk. A continuación, descríbense cada un dos espazos da Cidade da Cultura de Galicia, facendo referencia aos distintos usos que neles se proxectaban. Estes usos serán adaptados segundo o presente Plan estratéxico:



4.2.1 Biblioteca de Galicia

A Biblioteca de Galicia abriu as súas portas o 11 de xaneiro de 2011, data de inauguración do complexo. Está destinada a ser cabeceira do sistema de bibliotecas galegas, e a súa misión é a de reunir, conservar e difundir o patrimonio bibliográfico de Galicia e toda a produción impresa, sonora, audiovisual ou informática relacionada con el. Á súa vez, representará o sistema bibliotecario galego en España e ante todos os organismos, foros e plataformas internacionais do ámbito bibliotecario.

O edificio ten case dezaseis mil metros cadrados, repartidos en seis niveis distintos, que se reparten do seguinte xeito:

- Nivel 1 (soto).- 866 m² útiles: locais técnicos, carga e descarga.
- Nivel 2 (semisoto). - 4289 m² útiles: recepción, catalogación, reprografía, oficinas, procesado, comunicación subterránea co Arquivo de Galicia, sala de lectura para investigación, sala multimedia, depósito de libros, almacéns e instalacións.
- Nivel 3 (planta baixa).- 4720 m² útiles: acceso principal, zonas comerciais, información, gardarroupa, zona de exposicións, depósito, aulas, auditorio e sala de lectura.
- Nivel 4 (planta primeira). - 2785 m² útiles: sala de lectura, administración e xestión, depósito.
- Nivel 5 (planta segunda).- 1777 m² útiles: depósito e instalacións.
- Nivel 6 (planta terceira).- 1265 m² útiles: depósito de libros.

4.2.2 Arquivo de Galicia

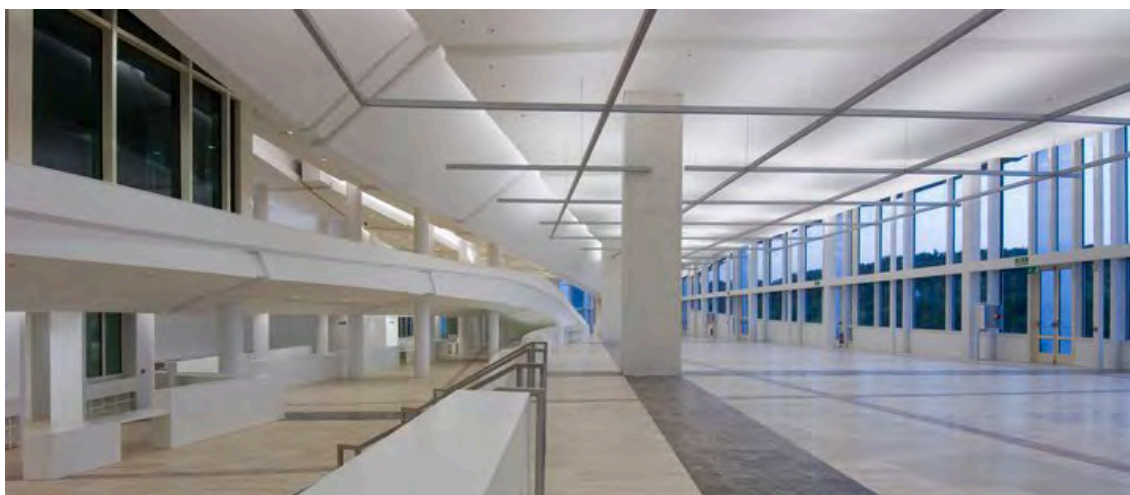
O Arquivo de Galicia, situado nun edificio contiguo ao da Biblioteca, tamén foi inaugurado o 11 de xaneiro de 2011 polos príncipes de Asturias.

Como cabeceira e centro de referencia do sistema de arquivos de Galicia, a súa misión é a de recibir, custodiar e poñer a disposición dos cidadáns todos os documentos públicos ou privados en calquera tipo de formato (papel, vídeo, fotografía, audio...) que, polo seu valor, necesiten ser conservados. En virtude da súa dobre función administrativa e histórico-cultural, custodiará os documentos emanados das actividades da Xunta de Galicia e os seus órganos dependentes, asegurando o acceso aos cidadáns tanto desde as súas instalacións como a través de internet.

Mediante a xestión do patrimonio documental, o Arquivo de Galicia constitúese en salvagarda dunha parte significativa da memoria de Galicia, propiciando tamén a recuperación e revalorización dos fondos documentais conservados pola emigración.

O Arquivo de Galicia conta cunha superficie útil de máis de once mil metros cadrados, repartidos en tres niveis:

- Nivel 1 (planta soto).- 1250 m² útiles: locais técnicos, comunicación coa área de carga e descarga.
- Nivel 2 (semisoto). - 5589 m² útiles: recepción, catalogación, reprografía e dixitalización, oficinas, comunicación subterránea coa Biblioteca, sala de lectura, centro de investigación, centro de xestión de instalacións e depósito principal. Neste nivel divídese en dúas zoas diferenciadas:
 - A instalación técnica de arquivo, depósito e oficinas
 - A sala de lectura principal
- Nivel 3 (planta baixa).- 4386 m² útiles: acceso principal, zonas comerciais e de instalacións, información, gardarroupa e zona de exposicións. Neste nivel teñen unha especia significatividade tres zonas:
 - A planta baixa interior do edificio
 - A galería exterior
 - A cantina



4.2.3 Museo de Galicia

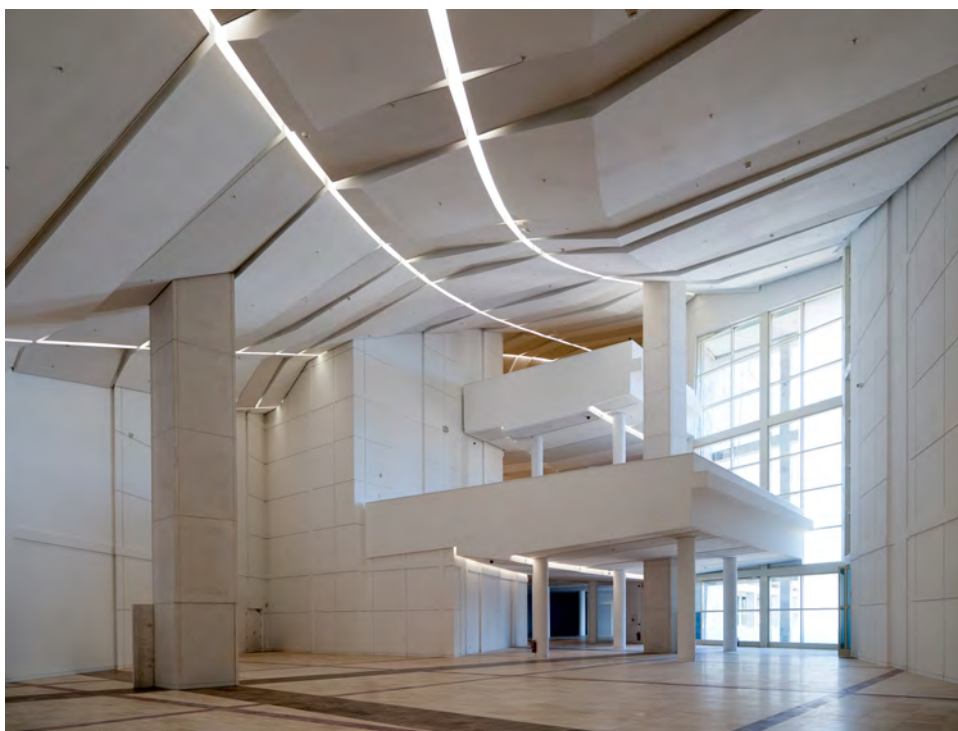
O Museo de Galicia conta cunha superficie expositiva de máis de 8000 metros cadrados, dividida en tres plantas e cinco niveis. Acollerá exposicións temporais de fondo calado, o cal ofrecerá a posibilidade de amosar instalacións que pola súa envergadura non poderían exhibirse noutros centros culturais de Galicia. Ademais das exposicións, o Museo despregará unha oferta de actividades formativas e de divulgación que o converterán nun centro activo e en continúa renovación.

Conta con unha espectacular fachada de case 43 metros de altura, e os seus máis de 17 000 m² de superficie repártense en tres pisos e seis niveis, coas seguintes características:

- Nivel 1 (soto).- 4460 m² construídos: locais técnicos, almacéns, talleres, carga e descarga e instalacións.
- Nivel 2 (semisoto).- 5994 m² construídos: exposicións temporais, servizos do museo, seguridade, conservación e almacenes.
- Nivel 3 (planta baixa).- 4079 m² construídos: acceso principal, información, gardarroupa, exposicións temporais, seminarios, aula e zonas comerciais.
- Nivel 4 (planta primeira).- 2704 m² construídos: servizos de administración e xestión. Zona expositiva.
- Nivel 5 (planta segunda).- 1963 m² construídos: zona expositiva.
- Nivel 6 (planta terceira).- 1534 m² construídos: zona expositiva.

Os seus 8105 metros puramente expositivos repártense nos seguintes niveis:

- Semisoto: 3112 metros cadrados expositivos
- Planta baixa: 1492 metros cadrados expositivos
- Planta primeira: 1477 metros cadrados expositivos
- Planta segunda: 1210 metros cadrados expositivos
- Planta terceira: 810 metros cadrados expositivos



4.2.4 Edificio de Servizos Centrais

O cuarto dos edificios, de recente inauguración, acollerá, entre outros, os Departamento de Xestión e Loxística da Cidade da Cultura de Galicia, e o Centro de Procesamento de Datos Integral da Xunta de Galicia. Conta cunha superficie de 7500 m², repartidos en cinco niveis coas seguintes características:

- Nivel 1 (soto).- Con dúas áreas diferenciadas:
 - Unha de 689 m² construídos: cargadoiros, central de seguridade e instalacións.
 - O CPDI, cunha superficie de 1004 m².
- Nivel 2 (semisoto) - 2651 m² construídos: acceso de público, salas de conferencias, tenda-cafetería, gardarroupa e instalacións.
- Nivel 3 (planta baixa).- 1523 m² construídos: acceso norte, salón polivalente, servizo e circulacións xerais.
- Nivel 4 (planta primeira)- 1039 m² construídos: administración e servizos ao edificio.
- Nivel 5 (planta segunda).- 389 m² construídos: sala diáfana de traballo.

4.2.5 Zonas exteriores

O complexo conta con distintas rúas e prazas, que comunican os edificios formando prazas, rúas e soportais. Actualmente, destacan cinco elementos:

- A praza frontal da Biblioteca.
- A praza fronte ao Museo.
- As rúas interiores, que nalgúns casos, forman soportais.
- As Torres Hejduk, deseñadas en 1992 polo arquitecto John Hejduk (Nova York, 1929-2000) como torres botánicas para o parque compostelán de Belvís, e que non se chegaron a realizar, polo que, tras a morte do arquitecto, Peter Eisenman propuxo construílas na Cidade da Cultura en homenaxe ao seu autor.



4.3 O balance da primeira etapa de funcionamento

O funcionamento da Cidade da Cultura de Galicia non arrinca dun punto cero. Resulta, polo tanto, importante avaliar o seu grao de coñecemento dentro e fóra de Galicia, así como a percepción que a sociedade ten deste proxecto.

Desde o seu inicio en 1999 ata agora, as dimensións desta infraestrutura e a figura do seu autor, Peter Eisenman, fixeron que o Gaiás gozase dun considerable grao de atención por parte da prensa especializada internacional, cunha cobertura periódica centrada no aspecto arquitectónico e cun enfoque maioritariamente positivo.

Dentro de Galicia, a percepción da Cidade da Cultura por parte da opinión pública estivo marcada polas continuas polémicas que rodearon o proxecto, boa parte delas consecuencia da falta dunha identidade clara que permitise responder as preguntas de para que necesita Galicia unha infraestrutura así. Demoras nos prazos, cifras confusas sobre o orzamento, polémicas sobre os materiais encheron páxinas de xornais provocando a perda de confianza dunha parte da poboación.



A apertura ao público dos dous primeiros edificios, despois dunha década de obras, e o lanzamento da primeira programación cultural dirixiron o foco de atención por primeira vez cara aos contidos. Ademais, o adiamento das obras dos dous edificios pendentes e a entrada de capital privado a través da Fundación Gaiás para custear o programa cultural foron moi ben recibidos por parte da poboación.

De igual xeito han de destacarse os bos resultados das primeiras enquisas de valoración de actividades e, sobre todo, a constatación de que a opinión dos visitantes mellora unha vez que coñecen o proxecto. A puntuación media pasa de 6 a 7 sobre 10. Ademais, o 85 por cento asegura que volverá no futuro. Estas mesmas opinións esténdense ás actividades culturais. O 93 por cento dos enquisados asegura que llelas recomendaría aos seus amigos.

En canto á afluencia de visitantes, 2011 pechouse con máis de 330 000, unha cifra moi afastada das de centros como o Guggenheim (905 000 visitantes ao ano) ou da Cidade das Artes e as Ciencias (3,4 millóns). No entanto, ha de terse en conta, na comparativa de cifras de asistencia con outros centros, factores como a localización periférica da Cidade da Cultura, a carencia de sinalización e que se trata dunha infraestrutura en construción. Neste primeiro ano estiveron unicamente abertos ao público a Biblioteca e o Arquivo de Galicia, con menos tirón turístico que o Museo de Galicia.

4.4 A Fundación Cidade da Cultura de Galicia

A Fundación Cidade da Cultura de Galicia créase en 1999 por iniciativa da Xunta de Galicia e baixo o réxime de Fundacións de Interese Galego, co obxecto de centrarse na creación e xestión dun "espazo multifuncional, multidisciplinar e aglutinador, propicio para a interacción cultural": a Cidade da Cultura de Galicia.

Como organización de natureza fundacional, a Fundación Cidade da Cultura de Galicia está gobernada por un padroado coa seguinte composición:

- Presidente de honor: presidente da Xunta de Galicia
- Presidente do padroado: conselleiro de Cultura, Educación e Ordenación Universitaria
- Vicepresidenta: conselleira de Facenda
- Secretario: secretario xeral da Consellería de Cultura e Turismo
- Vogais:
 - o Conselleiro de Medio Ambiente, Territorio e Infraestruturas
 - o Alcalde de Santiago de Compostela
 - o Director xeral de Patrimonio Cultural
 - o Directora xeral de Comunicación
 - o Secretaria xeral para o Turismo
 - o Presidente da Axencia Galega das Industrias Culturais (AGADIC)
 - o Secretaria xeral e do Patrimonio da Consellería de Facenda
 - o Director xeral de Política Financeira
 - o Representante de Novagalicia Banco
 - o Representante de Telefónica, S.A.

A Fundación dispón dun orzamento consignado anualmente nos orzamentos da Xunta de Galicia, que se complementa con doazóns da Fundación Gaiás, fundación de carácter privado.

4.5 A Fundación Gaiás Cidade da Cultura

A Fundación Gaiás Cidade da Cultura, nacida a finais do ano 2008, dá cabida ás principais empresas do tecido produtivo no proxecto. Trátase dunha fundación que ten o 51 % do seu capital proveniente de contribucións dos patróns do sector privado, e o 49 restante con orixe na Xunta de Galicia e achegado a través da Fundación Pública Cidade da Cultura de Galicia.

As liñas directoras do modelo de xestión da Fundación Gaiás son:

1. Garantía do control público da propiedade dos activos.
2. Desenvolvemento sustentable do proxecto cultural mediante a diversificación das fontes de financiamento.
3. Aplicación dos criterios de xestión máis eficientes.

Todas as empresas, institucións e persoas que conforman o Padroado da Fundación Gaiás comparten cos responsables e os xestores da Cidade da Cultura de Galicia a idea de apostaren decididamente pola cultura en Galicia, tanto polo seu valor como eixe de cohesión social, como pola súa capacidade para fomentar o progreso sustentable da sociedade galega.

O Padroado da Fundación está composto por:



05

PLAN DIRECTOR

MISIÓN

VISIÓN

OBXECTIVOS
ESTRATÉXICOS



5. Plan director

5.1 Visión

A visión que este Plan estratéxico define quere posicionar o Gaiás – Cidade da Cultura de Galicia como o punto de intersección de seis grandes eixes:

1. Pasado - Futuro
2. Galicia - Mundo
3. A cultura - Outros ámbitos
4. O público - O privado
5. Cultura - Industrias culturais e creativas
6. Sustentabilidade económica - Rendibilidade social

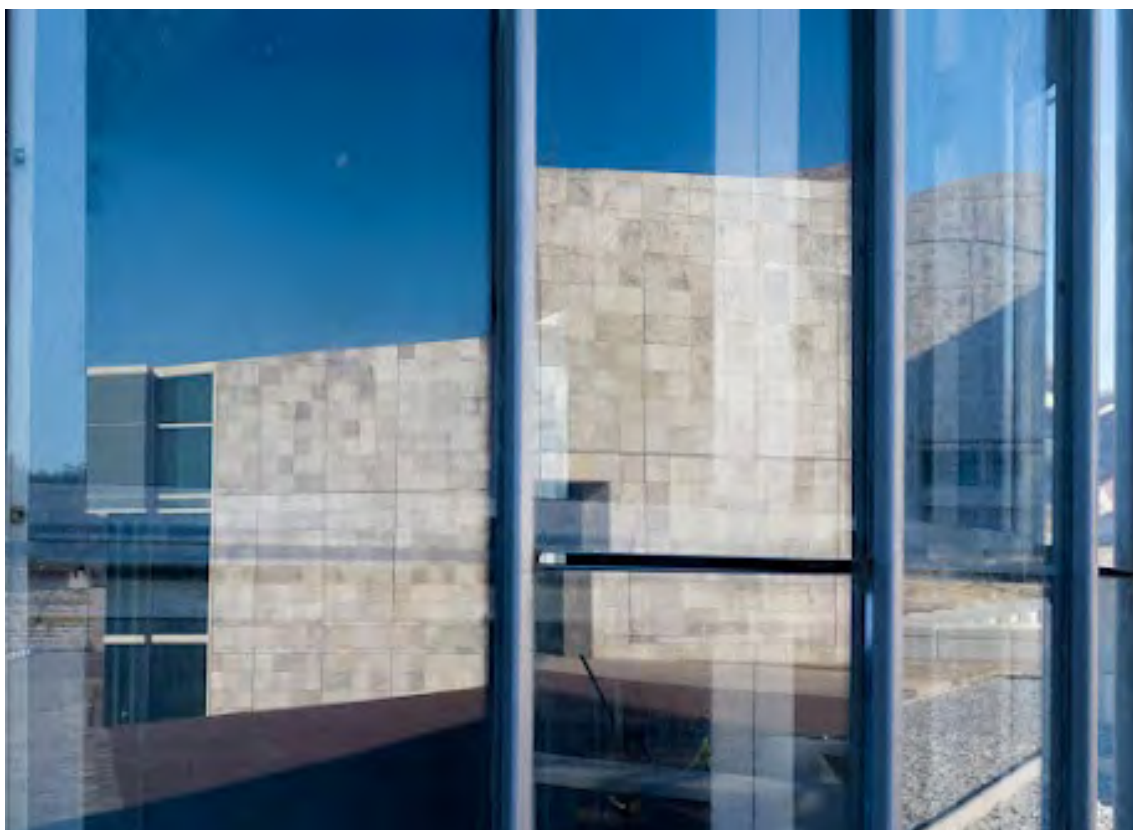
O cruzamento destes eixes debe configurar un espazo que albergue o ADN da nosa identidade cultural, e onde se imaxinen tamén as nosas metas e aspiracións; unha plataforma que nos proxecte máis aló das nosas fronteiras e que capte ideas e tendencias que nos enriquezan; un lugar onde a cultura se transforme en educación, en innovación, en tecnoloxía, mellorando a calidade de vida da sociedade, e unha infraestrutura onde os esforzos de administracións e empresas atopen canles para desenvolver proxectos en común.

- **Pasado - Futuro**

O Gaiás debe ser capaz de xerar un diálogo entre o que fomos ata hoxe e o que queremos ser. A tarefa de conectar estes dous tempos afrontarámosla co máximo esforzo e imaxinación, conscientes de que o noso presente depende tanto do respecto e orgullo que sintamos polo noso pasado como dos nosos soños e aspiracións. Este diálogo entre pasado e futuro ten que achegarnos a nós, pero, ao mesmo tempo, achegar ao resto de comunidades culturais ás que nos diriximos.

- **Galicia - Mundo**

Galicia, como comunidade cultural, ten moito que ofrecer a si mesma e ao resto do mundo. Ao mesmo tempo, debe mostrarse aberta e nutrirse das diferentes propostas que se xeran na escena internacional. Baixo esta premisa, o Gaiás debe converterse no espazo que promova ese intercambio entre Galicia e o mundo, unha conexión que é a mellor garantía de saúde da nosa cultura. Pretendemos que este proxecto sexa unha plataforma para actualizar, ampliar e difundir unha actividade cultural sustentada na nosa identidade e en constante diálogo cos valores universais e contemporáneos. Queremos tamén que esta conexión sexa bidireccional e que o Gaiás sexa un punto de conexión de Galicia coas redes internacionais de coñecemento e creatividade para enriquecer e enriquecernos.



- **Cultura - Outros ámbitos**

O Gaiás parte dunha concepción da cultura que transcende o concepto de mero entretemento. Entendemos a cultura como factor de desenvolvemento

social e económico e apostamos por configurar un espazo onde a actividade cultural conecte coa educación, as novas tecnoloxías, a innovación, a xestión do coñecemento, xerando contornas propicias para a investigación e a formación, que redunden nun desenvolvemento sustentable de Galicia e nunha mellora da calidade de vida das persoas.

- **Público - Privado**

A asociación e combinación de esforzos, compromisos e oportunidades entre o ámbito público e privado debe ser un dos alicerces deste plan. Esta infraestrutura cultural traballará para atraer a iniciativa privada e involucrar os actores empresariais como socios dinámicos, así como para implicar a outras administracións e non só a Xunta de Galicia. Para iso debemos pór en valor os seus activos materiais e humanos, convertendo o Gaiás nun espazo atractivo para a innovación empresarial.

- **Cultura - Industrias culturais e creativas**

Recollemos a idea de que unha industria cultural creativa galega competitiva é o único garante do desenvolvemento da cultura galega, debido a factores como a globalización ou a dixitalización. Os produtos culturais deben competir coas multinacionais do entretemento nos mercados nacionais e internacionais, polo que se precisa fortalecer a industria cultural e creativa para así acadar a difusión da cultura galega. E, neste eido, o emprendemento é un perfecto vehículo transmisor de novas tendencias culturais cara aos consumidores.

- **Sustentabilidade económica - Rendibilidade social**

O Gaiás debe ser un proxecto economicamente sustentable ao tempo que acade uns altos niveis de rendibilidade social. A sustentabilidade económica implica que, independentemente da situación económica restritiva ou expansiva, se acaden os mecanismos de xeración de ingresos suficientes para a seu mantemento e actividade. Xusto esta actividade é a que axudará a alcanzar a rendibilidade social, conseguindo uns beneficios sociais maiores que o custo que o Gaiás supón para o conxunto da sociedade. Esta

rendibilidade social considérase nas súas múltiples dimensións: cohesión social, actividade económica inducida, medio natural ou cohesión territorial.

A visión da Cidade de Galicia podería resumirse en:

▫

A aposta galega pola creatividade, a cultura e a innovación como motores de cambio de modelo produtivo de Galicia, apoiándose no seu patrimonio, na herdanza cultural e nun sector cultural e creativo de primeiro nivel.

5.2 Misión

Na misión da Cidade da Cultura de Galicia deben destacar como ideas forza “polo cultural e socioeconómico”, “coñecemento e creatividade” e “desenvolvemento”, que enlazan o Gaiás co Libro Verde da Comisión Europea⁶ *Liberar y potenciar las industrias culturales y creativas*. Este establece dúas ideas fundamentais:

- As industrias culturais e creativas son un sector vital nas economías europeas, xerador de emprego e actividade económica.
- A cultura e a creatividade son elementos diferenciadores e xeradores de valor para sectores económicos tractores das economías occidentais.

A Estratexia 2020 da Unión Europea sitúa as industrias culturais e creativas como un instrumento para acadar algúns dos seus principais obxectivos, como os de “unión pola innovación”, “unha axenda dixital para Europa”, “unha política industrial para a era da mundialización” ou “unha axenda para novas cualificacións e empregos”. Así, coa finalidade de avanzar nunha estratexia de crecemento intelixente, sustentable e integradora, a Cidade da Cultura incorporará á súa misión:

- Crear os medios axeitados, incrementando a capacidade de experimentar, innovar e ter éxito.
- Axudar ás industrias culturais e creativas a desenvolverse na súa contorna local e rexional como plataforma de lanzamento para unha maior presenza global, incluído a través de máis intercambios e mobilidade.
- Orientarse cara a unha economía creativa, catalizando os efectos indirectos das industrias culturais e creativas nunha ampla gama de contextos económicos e sociais.

Recollendo a idea de focalizar os contedores culturais non só na exhibición e consumo de produtos culturais, senón en todas as fases da cadea de valor da cultura, o Gaiás ten que ser un espazo natural de participación activa de todos

⁶ Ver referencia capítulo 3,2

os axentes, tanto público como privados, da industria cultural e creativa galega e doutros sectores tractores da economía galega.

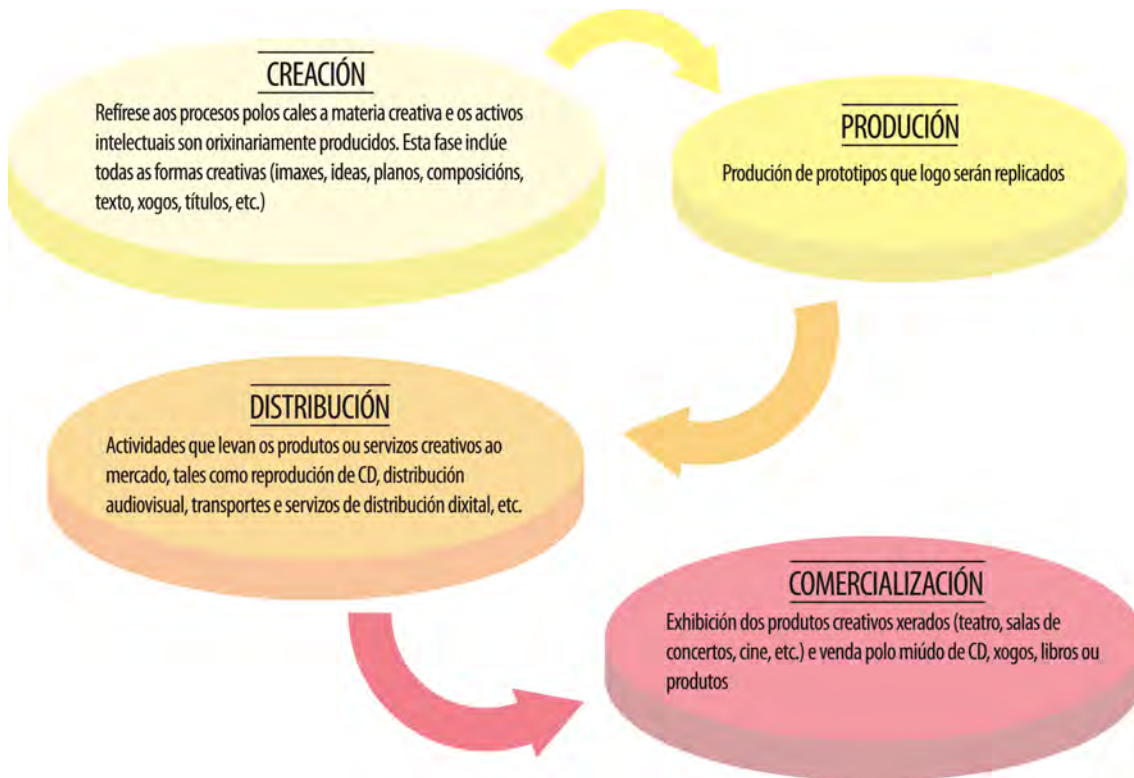


Gráfico explicativo da cadea de valor das industrias culturais e creativas.

Por último, a misión da Cidade da Cultura de Galicia ten que recoller a **conectividade** da cultura galega e das súas industrias culturais co **exterior**, de xeito que, por unha banda, sexa instrumento de proxección do noso potencial cultural e creativo, e, por outra, sirva de canle de observación e introdución de novas tendencias internacionais.

En base a estes elementos, definimos a misión da Cidade da Cultura de Galicia como:

□

Ser o espazo físico onde se encontren e participen activamente os axentes públicos e privados que colaboren na definición e consecución dun novo modelo de desenvolvemento de Galicia baseado na cultura, a creatividade, a innovación e a conectividade exterior.



5.3 Obxectivos estratéxicos

Mediante o desenvolvemento do Plan estratéxico da Cidade da Cultura de Galicia, deberase acadar o cumprimento de catro obxectivos estratéxicos. Estes fan referencia aos aspectos fundamentais da misión da Cidade da Cultura de Galicia.

Os obxectivos estratéxicos da Cidade da Cultura de Galicia son:

5.3.1 OE 1. Ofertarlle á cidadanía unha actividade e programación de calidade, acorde coa magnitude do contedor arquitectónico.

A Cidade da Cultura de Galicia ten como destinatario fundamental e cliente a sociedade, e, por este motivo, a sociedade debe estar no núcleo da súa actividade. Este obxectivo estratéxico ten implícitos dous elementos clave para o proxecto do Gaiás:

- As actividades que se realicen na Cidade da Cultura de Galicia teñen que ser de interese para a cidadanía e conseguir a súa participación, que é precisa para acadar a aceptación do proxecto.
- O recoñecemento de que a calidade e magnitude do complexo arquitectónico determina o nivel que debe ter a actividade e programación cultural, xa que se precisa un equilibrio entre continente e contido.

Así, este obxectivo sitúa a cidadanía no centro do marco estratéxico, recoñecendo a importancia de poñer á súa disposición unha acción cultural de primeiro nivel, en todos os eidos nos que a Cidade da Cultura de Galicia actúa, dende actividades expositivas e interpretativas que poñan en valor a nosa herdanza cultural ata as últimas tendencia de vangarda, pasando polas novas tecnoloxías ou a educación medioambiental.

5.3.2 OE 2. Constituírse como o espazo natural de desenvolvemento, proxección e fomento da innovación do sistema cultural galego.

Se a sociedade é o principal destinatario da Cidade da Cultura de Galicia, a cultura, a cultura galega debe ser o suxeito activo do proxecto. O Gaiás quere

ser un espazo natural para os axentes do sector cultural galego, en todas as fases da súa cadea de valor.

Ao mesmo tempo, o Gaiás traballará como un axente dinamizador da cultura galega axudándolle a afrontar os seus desafíos, especialmente no referido á incorporación das novas tecnoloxías, o fomento da distribución, a internacionalización ou a colaboración con outros sectores.

Trátase de que o sector cultural, tanto público como privado, considere a Cidade da Cultura de Galicia como un espazo de traballo, de programación e de experimentación. Un lugar físico que complemente iniciativas en liña e que sirva de punto de encontro aos axentes que están a traballar para vencer os novos desafíos aos que se enfrontan as industrias culturais e creativas galegas.

5.3.3 OE 3. Converterse nun polo de desenvolvemento que contribúa á dinamización do tecido produtivo, ao incremento dos niveis de renda e emprego e á mellora da competitividade do territorio.

A Cidade da Cultura debe dar cabida a institucións e axentes das industrias culturais e creativas, para conseguir converterse nun motor de desenvolvemento e pór en valor a súa creatividade inherente. As industrias culturais e creativas son un factor de competitividade ligado ao territorio, e como tal deben desempeñar un papel preponderante no noso proxecto, destacando a creatividade como un instrumento de resolución de problemas de natureza social, económica e medioambiental, sen esquecer o seu propio valor intrínseco como sector económico de primeira orde, en termos de xeración de riqueza e emprego.

Este obxectivo está en consonancia coa evolución do concepto das industrias culturais e creativas como un factor de competitividade do territorio, grazas tanto ás súas posibilidades de xeración de emprego e renda no sector, como á súa capacidade de irradiar a creatividade e innovación destas empresas cara a outros sectores.

5.3.4 OE 4. Converterse nun proxecto economicamente sostible e socialmente rendible.

A construción da Cidade da Cultura de Galicia foi unha aposta por dotar a nosa comunidade autónoma dun espazo de vangarda arquitectónica que dea cabida a un centro cultural e artístico innovador que se caracterice pola novidade dos seus contidos. Para iso, precísase conseguir a sustentabilidade da actividade e funcionamento, maximizando as posibilidades de obtención de ingresos. Pero, ademais, débese alcanzar unha rendibilidade social do proxecto, de xeito que todo o gasto que se produza neste sexa percibido pola sociedade como un investimento, pola magnitude e impacto dos beneficios sociais que se produzan.

Así, a Cidade da Cultura podería anotar no “haber” dunha hipotética conta de resultados social elementos como a mellora da marca país Galicia, o nivel de ingresos inducido pola actividade do complexo, o incremento dos visitantes a Galicia (por motivos turísticos, de actividade empresarial, docente, investigadora, de congresos...), a mellora da competitividade do territorio e, por suposto, o incremento da difusión da cultura galega e os seus produtos culturais.

Resumo dos obxectivos estratéxicos

cidanía

OE 1. Ofertarlle á cidadanía unha actividade e programación de calidade, acorde coa magnitude do contedor arquitectónico

cultura

OE 2. Constituírse como o espazo natural de desenvolvemento, proxección e fomento da innovación do sistema cultural galego.

polo desenvolvemento

OE 3. converterse nun polo de desenvolvemento que contribúa á dinamización do tecido produtivo, ao incremento dos niveis de renda e emprego e á mellora dea competitividade do territorio

sustentabilidade

OE 4. Converterse nun proxecto economicamente sostible e socialmente rendible

5.4 Obxectivos operativos

Para o cumprimento de cada un dos obxectivos estratéxicos, establécense tres obxectivos operativos. A continuación móstranse os distintos obxectivos operativos xunto co seu respectivo obxectivo estratéxico:

OBXECTIVO ESTRATÉXICO 1.- Ofertarlle á cidadanía unha actividade e programación de calidade, acorde coa magnitude do contedor arquitectónico.

OBXECTIVOS OPERATIVOS 1.1.- Converterse nun actor clave na difusión cultural, que serva de punto de encontro entre os cidadáns e cultura.

1.2.- Desempeñar un papel destacado no proceso de enriquecemento/aprendizaxe cultural da cidadanía, con especial énfase na adopción e uso das novas tecnoloxías.

1.3.- Achegar a Cidade da Cultura de Galicia dun xeito físico á cidadanía, servindo como espazo de desenvolvemento de actividades non estritamente culturais, con especial énfase no lecer, o contacto coa natureza e o deporte.



OBXECTIVO ESTRATÉXICO 2.- Constituírse como o espazo natural de desenvolvemento, proxección e fomento da innovación do sistema cultural galego.

OBXECTIVOS OPERATIVOS

2.1.- Dinamizar o sistema cultural galego promovendo a difusión e conservación da nosa cultura, e a formación dunha comunidade artística vibrante, atendendo tanto a autores de referencia como a novos talentos ou a cultura de base.

2.2.- Fomentar a interrelación e os proxectos en conxunto entre axentes de distintos ámbitos das industrias culturais e creativas, con especial énfase na cooperación interrexional e a colaboración pública e privada.

2.3.- Posicionar o Gaiás como un referente internacional de reflexión, debate e formación no ámbito da innovación na xestión cultural, que contribúa á profesionalización dos diferentes axentes e das súas iniciativas.

OBXECTIVO ESTRATÉXICO 3.- Converterse nun polo de desenvolvemento que contribúa á dinamización do tecido produtivo, ao incremento dos niveis de renda e emprego e á mellora da competitividade do territorio.

OBXECTIVOS OPERATIVOS

3.1.- Promover a activade económica ligada á Cidade da Cultura de Galicia en todo o noroeste peninsular.

3.2.- Impulsar o emprendemento empresarial no ámbito das industrias culturais e creativas, con especial énfase en proxectos que favorezan a innovación, tanto tecnolóxica como non tecnolóxica, e a súa transferencia aos sectores máis maduros do tecido produtivo.

3.3.- Servir como plataforma de desenvolvemento e promoción da marca país Galicia.

OBXECTIVO ESTRATÉXICO	4.- Converterse nun proxecto economicamente sostible e socialmente rendible.
OBXECTIVOS OPERATIVOS	<p>4.1.- Incorporar novos socios estratéxicos, tanto públicos como privados, para que enriquezan o proxecto da Cidade da Cultura de Galicia e colaboren no cumprimento da súa misión.</p> <p>4.2.- Diversificar as fontes de financiamento para acadar a sustentabilidade do proxecto da Cidade da Cultura de Galicia, independentemente do ciclo económico.</p> <p>4.3.- Ser recoñecido como un proxecto de interese europeo en base ao seu proxecto cultural e de desenvolvemento socioeconómico.</p>

06



PLANS DE ACCIÓN ESTRATÉGICOS

**PLAN DE
ACCIÓN CULTURAL**



**PLAN DE
MARKETING E
COMUNICACIÓN**



**PLAN DE
MECENADO E
PARTICIPACIÓN
EMPRESARIAL**



**PLAN DE
EXPLOTACIÓN**



6. Plans de acción estratéxicos

6.1 Plan de acción cultural

A acción cultural do Gaiás quere mostrar o complexo como un proxecto inclusivo, dotado de programación diversa en atención á totalidade de públicos aos que se dirixe. O Plan de acción cultural está deseñado atendendo ás necesidades e demandas dos seus dous focos de actuación interna, segundo os dous primeiros obxectivos estratéxicos:

- A sociedade, como destinatario fundamental e cliente da actividade do proxecto.
- A Cultura Galega, como principal suxeito activo da da Cidade da Cultura de Galicia.

Dende esa aspiración, deseñouse un plan acción cultural que fomenta a permeabilidade do Gaiás para todo tipo de públicos; que sintoniza cos afeccionados a toda clase de disciplinas artísticas; que enriquece e estimula a creatividade dos nenos, adolescentes e maiores; que difunde o respecto e coidado do medio natural; e que atende ás necesidades da cultura galega.

Un plan de acción cultural máis clásico e ligado a un espazo e proxecto de menores dimensións obrigaría a decantarnos por un dos tres modelos de centros culturais tradicionais: centros institucionais, centros orientados á produción ou centros difusos e informais. A Cidade da Cultura de Galicia vai tentar recoller o mellor de cada un deses modelos e conxugalos no seu Plan de acción cultural.

Baixo a premisa de conxugar o mellor de cada un deste modelos, a Cidade da Cultura de Galicia desenvolverá unha acción cultural que pon toda a potencia e beleza arquitectónica deste proxecto ao servizo da cultura, unha programación dirixida a que todos os públicos se sintan representados e a que cada persoa atope a súa razón para achegarse ao Gaiás. Con ela, este espazo énchese de vida, convidando os cidadáns a explorar os diferentes campos da arte e do coñecemento.

Será unha acción cultural que concibe a cultura nun senso amplo e extenso, incorporando a creatividade, pero tamén as novas tecnoloxías, a natureza ou o deporte á nosa acción. As dimensións da Cidade da Cultura de Galicia non

serán grandes só no referente ao seu espazo físico e aos seus volumes, tamén o serán nas súas áreas de actuación.

É unha acción cultural aberta, plural e multidisciplinar, atenta ás novas linguaxes e tendencias creativas, pero que asume a función de pór en valor o patrimonio cultural galego, traballando pola súa proxección no espazo, para chegar a novos territorios, e tamén no tempo, buscando formatos imaxinativos e actuais para seducir as novas xeracións.

O Gaiás quere converterse nunha “factoría de proxectos” que dinamice o noso tecido de industrias culturais, unha plataforma que lle dea visibilidade ao mellor das nosas expresións artísticas e un punto para o intercambio de ideas e experiencias, conectando Galicia ás redes nacionais e internacionais de creatividade e coñecemento.

Esta programación aposta polos creadores e, de xeito moi especial, polos talentos emerxentes, que atoparán no Gaiás novas vías para ampliar a súa formación, oportunidades para coñecer as realidades culturais doutros países e espazos para entrar en contacto con talentos xa consolidados, recursos todos eles dirixidos a pór as bases dunha cidadanía máis creativa.

Paralelamente á acción cultural propia do Gaiás, dentro do complexo da Cidade da Cultura de Galicia desenvolven a súa actividade dous elementos claves do sistema cultural galego: o **Arquivo de Galicia** e a **Biblioteca de Galicia**. Estes dous entes realizan a súa actividade segundo as disposicións legais regulamentarias correspondentes.

Cómpre sinalar tamén a creación do **Centro de Innovación Cultural de Galicia – CINC**, como o elemento que lidere a acción da Cidade da Cultura respecto ao fortalecemento, dinamización e promoción do sistema cultural galego e das súas industrias culturais e creativas.

Así, o CINC coordinará as actuacións orientadas a fortalecer as industrias culturais e creativas, incidindo, polo tanto, no papel do Gaiás como motor de desenvolvemento. As funcións que se van realizar poderíanse resumir nos seguintes trazos:

- Prover de formación continuada e de calidade os profesionais do sector cultural.
- Fomentar o emprendemento empresarial no ámbito da cultura.

- Dinamizar a cooperación permanente entre os axentes culturais e o tecido empresarial doutros sectores de actividade.
- Xerar contornas de innovación mediante a confluencia entre cultura, novas tecnoloxías, turismo, desenvolvemento local e temáticas afíns.

A natureza singular deste labor e as metodoloxías particulares que implica requiren do establecemento dunha unidade de xestión específica, unha unidade claramente orientada a procesos de innovación, desenvolvemento e promoción económica que conte cuns recursos humanos e materiais adaptados a esa función.



Será desde o CINC desde onde se deberá realizar unha planificación estratéxica específica para a ocupación dos diferentes espazos do Gaiás, tanto para o seu propio uso como para a disposición dos novos residentes da cidade. Nese sentido, o CINC será o departamento do Gaiás encargado da captación de novos socios residentes e de estimular a cooperación entre eles a través do deseño e dinamización de proxectos en común, ofertando o uso de diversas estancias á Administración pública, empresas e colectivos ligados á creatividade ou ás novas tecnoloxías. Isto non se concibe como unha mera

solución inmobiliaria, senón que ten como obxectivo incrementar a actividade e a afluencia ao Gaiás, compartir gastos de funcionamento, maximizar a explotación dos edificios e propiciar interaccións e sinerxías con esas entidades, de forma que a Cidade da Cultura se consolide como un polo de innovación e desenvolvemento.

Ademais da localización física do CINC na Cidade da Cultura de Galicia, este contará cunha dimensión virtual, denominada CINC-ON LINE, como se define no plan de actuación *AC.A.2 CINC-On line*.

En resumo, a misión do Centro de Innovación Cultural de Galicia – CINC será dobre: por unha parte, contribuír a racionalizar a xestión do Gaiás no camiño de convertelo nun proxecto sostible económica e culturalmente; por outra, conformar a Cidade da Cultura como un polo de innovación e desenvolvemento sustentado na creatividade e ao servizo de toda Galicia.

Volvendo á acción cultural da Cidade da Cultura de Galicia, agrupamos as súas actividades en cinco apartados:

- **Visitar:** a cidade ábrese a todos os públicos, ampliando as posibilidades para coñecela e facendo delas experiencias participativas e enriquecedoras. A propia visita aos edificios, prazas e rúas que conforman o Gaiás concíbese como unha actividade cultural en si, sen dúbida enriquecedora para todo tipo de públicos.
- **Explorar:** presenta un amplo mapa de itinerarios para aventurarse polos camiños máis clásicos ou máis contemporáneos dos territorios da música, das artes escénicas, da escultura, da literatura, do pensamento ou de calquera outra disciplina artística. Englóbanse nesta actividade as exposicións, os concertos e diversas actividades cun carácter cultural dirixido a públicos obxectivo como os nenos ou as familias. Inclúe un compoñente claramente educativo e participativo, que busca a iteración co público co obxectivo é ir alén da mera exposición e contemplación para fomentar a participación e a creatividade.
- **Crear:** promóvense novas iniciativas artísticas e todas cantas ideas permitan impulsar proxectos creativos innovadores. A Cidade da Cultura convértese nun espazo vivo, dinámico, aberto, creativo, interactivo e participativo. Porque a Cidade da Cultura non é un espazo para a simple observación, senón un lugar para experimentar, participar e contribuír no proceso creativo de xeito activo, a través de accións nas que todos os

participantes na cadea de valor do mundo da cultura desempeñan un papel decisivo na dinamización da vida cultural.

- **Aprender:** proxéctanse accións formativas dirixidas a potenciar a formación dos novos artistas e xestores culturais, non só a través da adquisición de coñecementos en novas habilidades, senón da experiencia compartida e da apertura a novas realidades. Os programas de bolsas e os actos que se organizan teñen como fin completar a formación da xente nova, apoiar e promover o seu labor creativo e investigador e promover a reflexión e o intercambio de coñecemento. Desta forma, a Cidade da Cultura aposta pola mellora das competencias e o coñecemento como eixes de desenvolvemento das industrias culturais e creativas.
- **Sumar:** o Gaiás será un “socios activo”, complementando, articulando e vertebrando outras iniciativas culturais. Co principio de operar en rede como filosofía de traballo, a Cidade da Cultura apoiará e incorporará a proxectos promovidos por outras institucións e axentes culturais, apostando sempre por un *modus operandi* baseado en sumar, vertebrar e enriquecer. As liñas de acción do Gaiás buscarán sempre conectar iniciativas, artellar equipos e construír alianzas, complementando os recursos existentes e potenciando todo canto de bo se poña en marcha.

A continuación detállanse os plans de actuacións de cada unha das categorías da acción cultural da Cidade da Cultura de Galicia:



VISITAR

Plan de actuación	AC.V.1. Programa de visitas	Obxectivo estratéxico	1.1
Descrición	Poñer en marcha novos programas de visitas, que afonden no carácter icónico do Gaiás e contén con atención e información en soportes tecnolóxicos, enriquecendo a experiencia e adaptándose ás necesidades e expectativas de diferentes públicos.		
Indicador base	- Número de visitantes	Obxectivo 2015	500 000
Actuacións			
Implantar novos sistemas de información e visitas guiadas ao Gaiás, tendo en conta as novas ferramentas tecnolóxicas e a integración de dispositivos móbiles.			
Poñer en marcha un sistema de visitas adaptadas.			
Deseñar visitas guiadas ao Gaiás para distintos públicos dende formatos lúdicos e imaxinativos.			

Plan de actuación	AC.V.2. Programa verde	Obxectivo estratéxico	1.3
Descrición	Habilitar novas zonas verdes como parte do complexo, que permitan actividades de recreo na natureza, ademais da súa utilización como espazo para actividades didácticas e expositivas.		
Indicador base	- Número de visitantes	Obxectivo 2015	100 000
Actuacións			
Elaborar un proxecto paisaxístico integral para o outeiro do Gaiás, arranxando a súa vexetación e percorrido para as persoas co fin de alcanzar un novo espazo para a realización de actividades.			
Articular iniciativas de participación activa da cidadanía nas actividades relacionadas co medio natural.			
Organizar obradoiros sobre medio natural e didáctica da paisaxe para diferentes públicos.			

Plan de actuación	AC.V.3. Gaiás, Camiño de Santiago	Obxectivo estratéxico	1.1
Descrición	Emprender accións específicas para atraer as persoas que peregrinan a Santiago, conectando a Cidade da Cultura de Galicia co mundo Xacobeo.		
Indicador base	% de peregrinos que visitan o Gaiás	Obxectivo 2015	5 %
Actuacións		Indicador	Obxectivo
Desenvolver un proxecto específico para a creación do Arquivo da Experiencia do Peregrino, capaz de ofrecer a todos os peregrinos que cheguen a Santiago a posibilidade de xerar un documento audiovisual no que transmitan as experiencias do Camiño.			
Crear unha nova sección na Biblioteca de Galicia dedicada especificamente ao Camiño.			



EXPLORAR

Plan de actuación	AC.E.1. Oferta cultural	Obxectivo estratéxico	1.1
Descrición	Desenvolver unha oferta cultural o suficientemente ampla e diversificada para involucrar a maioría dos públicos nas dinámicas do Gaiás, impulsando programas específicos dirixidos á captación de novos públicos.		
Indicador base	- Número de actividades culturais	Obxectivo 2015	365
Actuacións			
Desenvolver actividades que incidan en contidos capaces de chegar a públicos diversos, independentemente do seu nivel de acceso á cultura.			

Plan de actuación	AC.E.2. Oferta educativa	Obxectivo estratéxico	1.2
Descrición	Enriquecer a acción cultural do Gaiás con novos programas didácticos que afonden en diferentes aspectos da arquitectura do complexo e súa oferta de actividades.		
Indicador base	- Número de visitas didácticas	Obxectivo 2015	70
Actuacións			
Poñer en marcha novos programas e visitas didácticas fundamentadas en diferentes disciplinas artísticas, dirixidos a distintos públicos.			
Deseñar e planificar unha liña de traballo en rede con entidades e institucións vinculadas á educación e orientada ao alumnado de diversos niveis formativos, buscando a súa participación activa na acción cultural do Gaiás.			

Plan de actuación	AC.E.3. Cidadanía creativa	Obxectivo estratéxico	1.2
Descrición	Emprender accións formativas rigorosas pero de carácter lúdico, que incidan no desenvolvemento das capacidades creativas dos diferentes públicos.		
Indicador base	- Número de participantes	Obxectivo 2015	3000
Actuacións		Indicador	Obxectivo
Poñer en funcionamento obradoiros creativos dirixidos a nenos, xente nova e maiores, deseñados e impartidos por creadores de diferentes disciplinas.			
Ofertar recursos educativo-culturais e ferramentas para estimular a creatividade en colectivos que presentan necesidades especiais.			

Plan de actuación	AC.E.4. Gaiás dixital	Obxectivo estratéxico	1.1
Descrición	Incorporar a perspectiva dixital no deseño e planificación de novos programas que combinen o plano físico e en liña.		
Indicador base	-Usuarios dos programas en liña	Obxectivo 2015	200 000
Actuacións			
Desenvolver aplicacións para dispositivos móbiles orientadas a completar a información sobre o programas de actividades e propostas expositivas.			
Poñer en marcha un portal educativo dentro da páxina web do Gaiás.			

Plan de actuación	AC.E.5 Identidade cultural	Obxectivo estratéxico	1.1
Descrición	Desenvolver liñas de traballo baseadas na nosa identidade, que promovan o acercamento de todo tipo de públicos aos bens e valores culturais de Galicia.		
Indicador base	-Participantes na actividade	Obxectivo 2015	250 000
Actuacións			
Desenvolver programacións que valoricen o legado histórico-cultural galego mostrando a súa influencia actual.			
Dar a coñecer as coleccións institucionais e privadas existentes en Galicia.			

Plan de actuación	AC.E.6 Enfoque intercultural	Obxectivo estratéxico	1.1
Descrición	Desenvolver un enfoque intercultural para os contidos do Gaiás, que permita visualizar as influencias mutuas entre a cultura galega e outros pobos do mundo.		
Indicador base	-Participantes na actividade	Obxectivo 2015	75 000
Actuacións			
Actuar como observatorio e escaparate das últimas tendencias culturais do panorama internacional, potenciando a participación de públicos o máis amplos posibles.			
Reforzar a programación con novas accións que incidan de maneira directa no fomento do diálogo e a convivencia intercultural.			

Plan de actuación	AC.E7 Comunidade en liña	Obxectivo estratéxico	2.1
Descrición	Fomentar a creación dunha comunidade de creadores en liña ao redor do Gaiás		
Indicador base	-Inscritos na plataforma	Obxectivo 2015	750
Actuacións		Indicador	Obxectivo
Creación dunha plataforma en liña de interrelación entre o Gaiás e os creadores galegos.			



CREAR

Plan de actuación	AC.C.1 Creación no Gaiás	Obxectivo estratéxico	2.1
Descrición	Converter a Cidade da Cultura de Galicia nun espazo para a creación cultural.		
Indicador base	- Actuacións de creación desenvoltas	Obxectivo 2015	12
Actuacións			
Promover actuacións de creación artística no espazos físico do Gaiás.			

Plan de actuación	AC.C.2 Coprodución no Gaiás	Obxectivo estratéxico	2.2
Descrición	Pór en marcha diferentes programas para a coprodución de proxectos, dirixidas a axentes culturais independentes con proxectos innovadores para a súa incorporación á acción cultural do Gaiás.		
Indicador base	- Coproducións desenvoltas	Obxectivo 2015	100
Actuacións			
Deseñar un programa de contidos que dea cabida a novos proxectos de calidade, que, primando a participación de axentes culturais galegos, aborden diferentes ámbitos da cultura coma as artes plásticas e visuais, a arquitectura, a música, as artes escénicas, a creación literaria, o audiovisual, o deseño, a moda ou a gastronomía.			
Abrir unha convocatoria, a modo de experiencia piloto, para a coprodución de proxectos culturais con finalidade social.			

Plan de actuación	AC.C.3 Co-creación no Gaiás	Obxectivo estratéxico	3.2
Descrición	Promover o encontro sistemático entre creadores, industrias culturais e empresas do propio sector ou doutros sectores para identificar posibles vías de cooperación.		
Indicador base	- Empresas participantes nos encontros de co-creación	Obxectivo 2015	500
Actuacións			
Realizar encontros que favorezan a co-creación entre empresas de distintos sectores e/ou rexións.			
Poñer en marcha un portal web dirixido a dinamizar a cooperación entre creadores, axentes culturais e empresas doutros sectores de actividade.			



APRENDER

Plan de actuación	AC.A.1 Formación para as industrias culturais e creativas	Obxectivo estratéxico	2.3
Descrición	Establecer unha liña formativa regular para os profesionais e emprendedores culturais, e estimular o debate e a reflexión sobre o futuro da cultura, os retos das industrias culturais e creativas e a innovación na xestión cultural		
Indicador base	- Profesionais formados	Obxectivo 2015	1200
Actuacións			
Planificar unha programación formativa dende o CINC (Centro de Innovación Cultural de Galicia) que atenda as necesidades e retos do sector cultural galego.			

Plan de actuación	AC.A.2 CINC-on line	Obxectivo estratéxico	2.3
Descrición	Posicionar o Gaiás como un punto de referencia internacional na formación de profesionais das industrias culturais e creativas.		
Indicador base	- Profesionais formados en liña	Obxectivo 2015	2400
Actuacións			
Desenvolver unha plataforma dixital arredor do CINC para xerar e difundir contidos de carácter formativo e converterse nun punto de referencia e de encontro para profesionais da cultura e outros sectores.			

Plan de actuación	AC.A.3 Formación activa	Obxectivo estratéxico	2.3
Descrición	Deseñar e poñer en marcha novas liñas de traballo que doten de oportunidades os creadores galegos para o desenvolvemento dos seus proxectos, incidindo en todas as fases da cadea de valor da cultura.		
Indicador base	- Boleiros	Obxectivo 2015	12
Actuacións			
Poñer en marcha un programa de bolsas para a formación internacional de creadores en diferentes disciplinas.			
Deseñar novos programas formativos relacionados coa arquitectura contemporánea.			

Plan de actuación	AC.A.4 Formación en rede	Obxectivo estratéxico	2.3
Descrición	Afianzar o labor formativo do Gaiás en colaboración con diferentes institucións, empresas e axentes educativos.		
Indicador base	- Acordos asinados	Obxectivo 2015	20
Actuacións			
Iniciar as xestións necesarias para a realización do Máster en Innovación e Xestión Cultural, establecendo contactos coas universidades e institucións socias, definindo as condicións para a homologación oficial do título e identificando un equipo docente de referencia internacional.			



SUMAR

Plan de actuación	AC.S.1 Rede cultural	Obxectivo estratéxico	2.2
Descrición	Impulsar novos acordos con entidades sociais, fundacións, institucións públicas e centros educativos para garantir unha máis ampla difusión das nosa arte, lingua, historia e patrimonio.		
Indicador base	- Acordos asinados	Obxectivo 2015	100
Actuacións			
Asinar convenios estables que reforcen a cooperación coas principais institucións culturais e educativas de Galicia para a promoción conxunta das nosas artes, lingua, historia e patrimonio.			

Plan de actuación	AC.S.2 Conexión exterior	Obxectivo estratéxico	3.3
Descrición	Aproveitar todo o potencial do Gaiás para desenvolver estratexias de traballo en rede e proxectos de colaboración con outras institucións, locais, nacionais e internacionais, que contribúan á conectividade exterior da cultura galega.		
Indicador base	- Proxectos en colaboración	Obxectivo 2015	20
Actuacións			
Establecer acordos con institucións culturais, locais, nacionais e internacionais, explorando diferentes oportunidades de colaboración que enriquezan a súa acción cultural e contribúan á proxección exterior da cultura galega.			
Poñer en marcha iniciativas conxuntas e proxectos de carácter itinerante, que contribúan á proxección exterior da nosa cultura e á mobilidade internacional dos nosos creadores.			

6.2 Plan de marketing e comunicación

Para que unha institución cultural logre manter un papel relevante no século XXI necesita contar cunha identidade de marca axeitada, única e diferencial, e en paralelo ser capaz de xerar novos enfoques e maneiras distintas de relacionarse co público. O que funcionaba onte xa non é suficiente hoxe e faranos prescindibles mañá. Nunca anteriormente fora tan necesaria a capacidade de cambio e adaptación ás novas contornas.

Afortunadamente, as novas tecnoloxías, os medios dixitais e os procesos de traballo innovadores axudarannos a permanecer relevantes, permitíndonos atraer novos públicos, conectar mellor cos existentes e xerar contidos e experiencias atractivas, significativas e perdurables.

6.2.1 Gaiás, Cidade da Cultura de Galicia - A marca

Unha marca é moito máis que un logo. A marca son as experiencias, as historias e as persoas; os valores e a personalidade da institución; os vínculos emocionais que se xeran internamente e cos distintos públicos; un estilo e un ton de voz coherentes.

Que facemos? Por que o facemos? Como o facemos? Que nos fai especiais?

A partir deste catro preguntas básicas desenvolveuse unha estratexia de marca que axudará a situar o Gaiás como un dos principais destinos culturais de Galicia, o punto de conexión cultural entre a nosa comunidade e o mundo.

E no corazón da marca sitúase a gran idea, que direcciona todo o que o Gaiás é e fai como institución, do programa cultural á política de recursos humanos, da captación de doazóns á sinalización do espazo e á súa comunicación a través das redes sociais. Todo debe estar conectado pola marca.

Gaiás, a cidade conectada

Conectar (Real Academia da Lingua Galega)

v.t. 1. Poñer en contacto (...)

v.t. 2. Poñer en relación [dúas cousas] (...) SIN. enlazar relacionar vincular

ANT. desconectar

v.i. 3. [Alguén, algo] estar en relación ou contacto con outra cousa(...)

O Gaiás é un punto de conexión entre persoas e cultura, entre pasado e futuro; entre Galicia e o mundo; entre cultura, creatividade, innovación e tecnoloxía; entre o privado e o público.

Establecer conexións culturais, conexións artísticas e conexións emocionais. Impulsalas, mantelas e consentilas. Esta idea determinará como actuamos e guiará as relacións cos distintos públicos: a propia organización, nenos, familias, turistas, artistas, académicos, medios de comunicación, patrocinadores, axentes e profesionais da cultura, outros centros e institucións artísticas, empresas de sectores diversos e entidades públicas.

Así, o éxito da marca Gaiás residirá na capacidade de relacionarse e establecer vínculos emocionais auténticos, xerar confianza, representar algo significativo para cada persoa e en que se asocie a un proxecto útil para o desenvolvemento social, económico e cultural de Galicia.

Gaiás, persoas, historias e experiencias

Unha vez creada a marca, Gaiás necesita empezar a comunicar a súa historia ao mundo. E farémolo a través dunha estratexia de mercadotecnia integrada, cuxa forza motriz debe ser sempre o público, e mediante o uso de múltiples canles de difusión que contribuirán a reforzar o carácter de conexión do Gaiás e proxectar os seus valores ao mundo.

Así como os artistas crean obras para as persoas, da mesma maneira, a mercadotecnia e a comunicación deben centrarse no visitante. Gaiás, polo tanto, deberá escoitar, dialogar, fomentar a interacción persoal, promover a participación dos distintos públicos e agrupalos ao redor de intereses e expectativas comúns, xa sexan afeccionados ás artes, creadores ou profesionais das industrias culturais e creativas.

Así mesmo, necesitamos crear historias e mensaxes simples, accesibles e personalizados para cada segmento. E conseguir, tamén, que o visitante, ben no espazo físico, ou a través da web ou o móbil, leve consigo o recordo dunha experiencia única e memorable que poida ser compartida con outros. Non hai ferramenta de mercadotecnia máis poderosa.

Para potenciar o turismo cultural e experiencial deseñaranse paquetes, historias, itinerarios e circuítos que asocien a visita ao Gaiás con outros recursos naturais e bens patrimoniais e culturais, ofertando produtos especializados e adaptados aos diferentes perfís de públicos, que facilitarán unha posición máis competitiva nun mercado turístico cada vez máis segmentado.



Gaiás, a cidade conectada e compartida a través da rede

A web social e o uso das novas tecnoloxías pon ao alcance das institucións culturais o potencial de evolucionar de autoridades de contido estáticas a plataformas dinámicas, que permiten dar voz á audiencia, xerar e compartir contidos, facilitar o acceso global, e establecer niveis de relación máis profundos cos públicos.

Para iso, deseñaranse experiencias e contidos en liña, como complemento á experiencia física, antes, durante e despois da visita; e promoverase a habilidade dos usuarios para acceder ao contido e compartilo coas súas propias redes, facéndoo accesible a persoas que, aínda estando interesadas, nunca terán a oportunidade de visitar fisicamente o espazo.

6.2.2 Naming

A elección dun nome é un punto central na construción dunha marca. Del depende, en gran parte, a percepción da identidade do proxecto, e variables como o tempo e o investimento en comunicación para situalo na mente do público. A elaboración do Plan estratéxico da Cidade da Cultura de Galicia, supón unha ocasión adecuada para revisar a decisión sobre o nome e construción da marca.

De Cidade da Cultura de Galicia...

Ata agora o nome foi “Cidade da Cultura de Galicia”, denominación descriptiva sen estudo de *naming*. Optouse por mantelo en galego nas comunicacións en castelán, mentres que inglés se traducía (“The City of Culture of Galicia”):

- O seu nome remite á Cidade das Artes e as Ciencias de Valencia.
- Existen proxectos en España coa mesma denominación, como a Cidade da Cultura da Laboral de Xixón ou a Cidade da Cultura de Almonte (Huelva).
- A denominación “The City of Culture” está próxima á das cidades que reciben a distinción de “Capital of Culture”.
- Con frecuencia cámbiase a denominación “Cidade da Cultura de Galicia” por “Cidade da Cultura de Santiago”.
- “Cidade da Cultura de Galicia” resulta longa para os medios de comunicación escritos, e Gaiás impúxose como termo habitual.

... a Gaiás, Cidade da Cultura de Galicia.

Desde o punto de vista do *naming* sinálanse como vantaxes á hora de elixir un nome: os termos curtos, claros e sinxelos, de fácil lectura e pronuncia, recordables, que se desmarquen de modas pasaxeiras garantindo a súa perdurabilidade e que esperte asociacións culturais positivas e pertinentes.

Tendo en conta estes factores, engadir á marca o topónimo “Gaiás” como nome de marca reúne as seguintes características positivas:

- Nome curto, claro e sinxelo.
- Fonética facilmente pronunciábel.
- Termo recordable.
- Palabra galega, de raíces latinas.
- Non precisa tradución a outros idiomas.
- Esperta asociacións positivas.
- Valor referencial (topónimo galego).
- Está rexistrado.

A Gaiás, como nome de marca, completaría “Cidade da Cultura de Galicia” como denominador descritivo. A suma de Gaiás (nome claro, breve e sonoro) e de “Cidade da Cultura de Galicia” (identificador descritivo do contido e do lugar da actividade) proporciona unha marca eficaz, que facilita a súa comunicación, a súa comprensión e o seu recordo, ademais de evocar asociacións positivas que a conectan á cultura e ao territorio no que se atopa a través da elección dun topónimo galego.

6.2.3 A plataforma de marca

Precisamos definir unha plataforma de marca como un elemento concentrador das asociacións que o destinatario da Cidade da Cultura de Galicia vai efectuar co noso proxecto ao tempo que, internamente, será unha ferramenta de toma de decisións en materia de comunicación, tanto no eido de comunicación externa como da comunicación interna.

A marca é moito máis que un logotipo, está relacionada cunha experiencia completa, de xeito que se crea un vínculo funcional e emocional. Para iso, a nosa plataforma de marca terá un estilo e ton de voz coherentes, que dota de unidade as mensaxes e actividades de comunicación da Cidade da Cultura de Galicia. A marca axúdanos a definir:

- Que se fai, como se fai e por que se fai.
- A experiencia que se ofrece e a diferenza respecto da competencia.

A definición de plataforma de marca non é neste caso o cambio dun símbolo, senón a concreción da mensaxe da etapa de lanzamento do proxecto da Cidade da Cultura de Galicia.

A nosa plataforma de marca

A nosa plataforma de marca conta con seis áreas:



Visión

- Que pretendemos facer?

Crear as condicións adecuadas para estimular a participación creativa de todos os públicos na cultura.

- Por que o facemos?

Para desenvolver unha comunidade cohesionada e dinámica que conecte a Galicia co mundo e o mundo con Galicia.

Posicionamento

- Que nos fai únicos?

A cultura galega é única e o Gaiás é un microcosmos que a representa, orgulloso da súa herdanza e patrimonio, e innovador na súa forma de expresión. Somos o punto de intersección entre Galicia e o mundo contemporáneo.



Oferta

- Racional: Gaiás é un *hub* multidisciplinar para o diálogo e o intercambio. Unha factoría de ideas arredor do coñecemento, a creatividade e a innovación, onde se desenvolven múltiples actividades para distintos públicos.

- Emocional: a cidade para todo o mundo, onde persoas distintas conectan a través da cultura e desenvolven o seu potencial creativo.

Valores

- Creativos: a ansia polo novo e o experimental enzalza o carácter único e singular de Galicia para levar a cabo iniciativas e experiencias non convencionais, diferentes e innovadoras.
- Auténticos: fieis ao noso pasado e á conservación do patrimonio, todo o que facemos está sustentado pola autenticidade do noso carácter e a sustentabilidade da nosa contorna.
- Emprendedores: somos valentes e estamos orgullosos de abrir o camiño, establecendo novas maneiras de relacionar a persoas, institucións e empresas coa cultura e crear novos parámetros de actuación.
- Accesibles: somos a cidade de e para todo o mundo, un lugar no que gozar, compartir e aprender. Unha cidade que inspira e fomenta unha cultura galega creativa, contemporánea e dinámica, desde un punto de vista inclusivo.

Personalidade

- Influentes: dinámicos, con credibilidade, provocadores de pensamento crítico
- Inclusivos: abertos, flexibles, integradores
- Vibrantes: extravertidos, arriscados, sorprendentes
- Afectuosos: acolledores, agradables, próximos

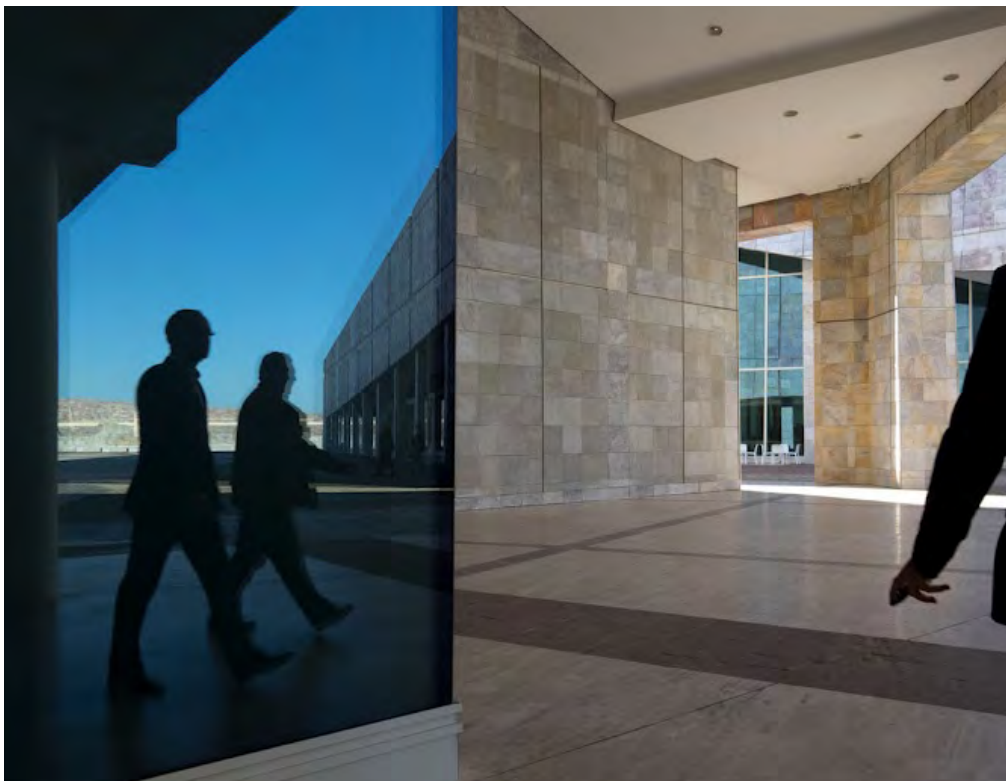
A idea

- A cultura conecta persoas e lugares. É un ente vivo, evoluciona, mestúrase, influencia, enriquece.
- Gaiás é onde conflúen ideas e persoas.
- Unha intersección dinámica para o intercambio cultural que celebra a creatividade. Un lugar onde a viaxe é máis importante que o destino.
- Gaiás é un *hub* cultural no epicentro dunha das máis significativas expresións da identidade galega: a meta do Camiño de Santiago.
- A cidade que conecta o pasado co futuro.
- O nodo dunha rede de entidades públicas e privadas e centros culturais de todo o mundo.
- Unha plataforma para estimular a produción cultural en Galicia e mostrala ao mundo.



6.2.4 Os plans de actuación

O Plan de marketing e comunicación determina a estratexia e activades de comunicación tanto da figura e da misión da Cidade da Cultura de Galicia, como das súas actividades. Organízase, a semellanza do plan de acción de cultural, nos seguintes cinco apartados:



Visitar.- Promover a visita á Cidade da Cultura de Galicia, favorecendo a prescrición e repetición da visita.

Explorar.- Comunicar a actividade cultural do Gaiás en todas as canles e aproveitando todos os recursos posibles.

Crear.- Crear Gaiás como un destino cultural de primeira orde, tanto no mercado local como nacional ou internacional.

Aprender.- Ser pioneiros na área de comunicación, mellorando as estratexias, mensaxes e canles de comunicación.

Sumar.- Posicionar e crear a marca Gaiás como sinónimo de innovación cultural, creatividade e polo de desenvolvemento.



VISITAR

Plan de actuación	MK.V.1 Promoción da visita	Obxectivo estratéxico	1.3
Descrición	Promover a visita ao Gaiás, conseguindo novos visitantes e dinamizando os existentes.		
Indicador base	- Impactos das accións	Obxectivo 2015	20 000 000
Actuacións			
Deseñar e poñer en marcha programas de desenvolvemento de públicos e marketing relacional para identificar e alcanzar novas audiencias e estreitar e fortalecer a relación cos públicos existentes.			
Explotar a capacidade das novas tecnoloxías e medios sociais para captar e relacionarse con todos os públicos, incluso coas persoas que nunca chegarán a visitar fisicamente o espazo.			
Desenvolver unha campaña de promoción específica relacionada co Camiño de Santiago.			
Deseñar programas para fomentar a repetición da visita e a prescrición.			



EXPLORAR

Plan de actuación	MK.E.1 Plan de medios	Obxectivo estratéxico	1.1
Descrición	Dar visibilidade ao proxecto Gaiás a nivel global entre as principais institucións do mundo.		
Indicador base	- Visitantes en liña	Obxectivo 2015	1 000 000
Actuacións			
Desenvolver a plataforma web facilitando contornas, contidos e prestacións específicas para satisfacer as necesidades dos distintos públicos obxectivo.			
Poñer en funcionamento un programa de reputación e comunicación 2.0 para incrementar a presenza e a participación do Gaiás na web social.			
Deseñar e executar un plan de promoción incluíndo estratexias de marketing de proximidade, marketing de permiso e plan de medios en liña.			
Poñer en marcha "Gaiás, experiencia física e dixital" que prolongue a experiencia do visitante.			
Desenvolver un programa de participación que integre ferramentas de escoita e interacción.			



CREAR

Plan de actuación	MK.C.1 Gaiás destino cultural	Obxectivo estratéxico	3.1
Descrición	Crear Gaiás como destino de turismo, posicionando a Galicia como referente cultural en España e o resto do mundo.		
Indicador base	- Accións de promoción conxunta	Obxectivo 2015	100
Actuacións			
Promover a visita ao Gaiás como unha alternativa de ocio cultural para todos os galegos.			
Desenvolver o produto turístico Gaiás e ofrecer paquetes turísticos para favorecer a súa promoción e comercialización.			
Desenvolver campañas de difusión dirixidas a turistas culturais especializados en rexións e países de orixe.			
Desenvolver programas de promoción en canles turísticas en colaboración con Turgalicia, para posicionar o Gaiás e Galicia como destinos de turismo cultural en España.			
Desenvolver liñas de colaboración co Concello de Santiago de Compostela e diferentes axentes do sector turístico en Galicia.			



APRENDER

Plan de actuación	MK.A.1 Mellora continua da comunicación	Obxectivo estratéxico	3.3
Descrición	Abordar o terreo da comunicación como un campo en continua evolución no que a aprendizaxe e a observación é fundamental para conseguir un posicionamento axeitado.		
Indicador base	- Programas piloto desenvoltos	Obxectivo 2015	10
Actuacións			
Analizar criticamente as distintas políticas de comunicación e as mensaxes do proxecto da Cidade da Cultura de Galicia, avaliando os seus resultados e os seus puntos febles.			
Crear un espazo de experimentación na comunicación do proxecto, involucrando a comunidade de usuarios xurdida ao redor do proxecto.			



SUMAR

Plan de actuación	MK.S.1 Marca Gaiás	Obxectivo estratéxico	3.3
Descrición	Construír a marca Gaiás: cunha identidade clara, cunha personalidade propia e diferencial, e un estilo e ton de voz claros e coherentes.		
Indicador base	- Coñecemento da marca Gaiás (nacional)	Obxectivo 2015	70 %
Actuacións			
Deseñar un plan de posicionamiento dixital para xerar presenza positiva na rede, mellorando a reputación en liña e situando o Gaiás como un referente cultural.			
Xerar coñecemento da institución, dando a coñecer a súa misión, visión e valores (utilidade), posicionando o Gaiás como o punto de conexión cultural entre Galicia e o mundo.			
Transferir a identidade e os valores do Gaiás a todos os ámbitos da organización e a todas as accións de comunicación a través dun plan de comunicación interno e un plan de comunicación externo.			
Levar a cabo campañas de divulgación específicas sectoriais dirixidas a: <ul style="list-style-type: none"> • Axentes culturais • Industria cultural e creativa galega • Comunidade artística • Centros culturais nacionais e internacionais • Entidades públicas e empresas privadas 			
Deseñar un programa de relacións públicas con axentes, centros e institucións culturais afíns en Galicia, España e o mundo para acadar un posicionamento axeitado.			

6.3 Plan de mecenado e participación empresarial

Ante a progresiva redución en termos de financiamento por parte das Administracións públicas as entidades culturais están obrigadas a buscar novas fórmulas para obter ingresos que permitan desenvolver plenamente a súa actividade cultural.

O modelo anglosaxón e norteamericano, no que o sector privado se consolidou como o principal xerador de ingresos para as entidades culturais, preséntase como o máis idóneo nunha sociedade moderna como a actual. Non obstante, ao mesmo tempo vemos como o modelo se cambalea antes de introducirse no mercado europeo e no mercado español en particular, con motivo da crise financeira a nivel internacional na que estamos inmersos.

Esta visión do ámbito cultural desde o enfoque empresarial e comercial leva necesariamente e como primeiro punto de partida un cambio radical por parte dos xestores das entidades culturais no seu achegamento, relación e interactividade coa empresa privada.

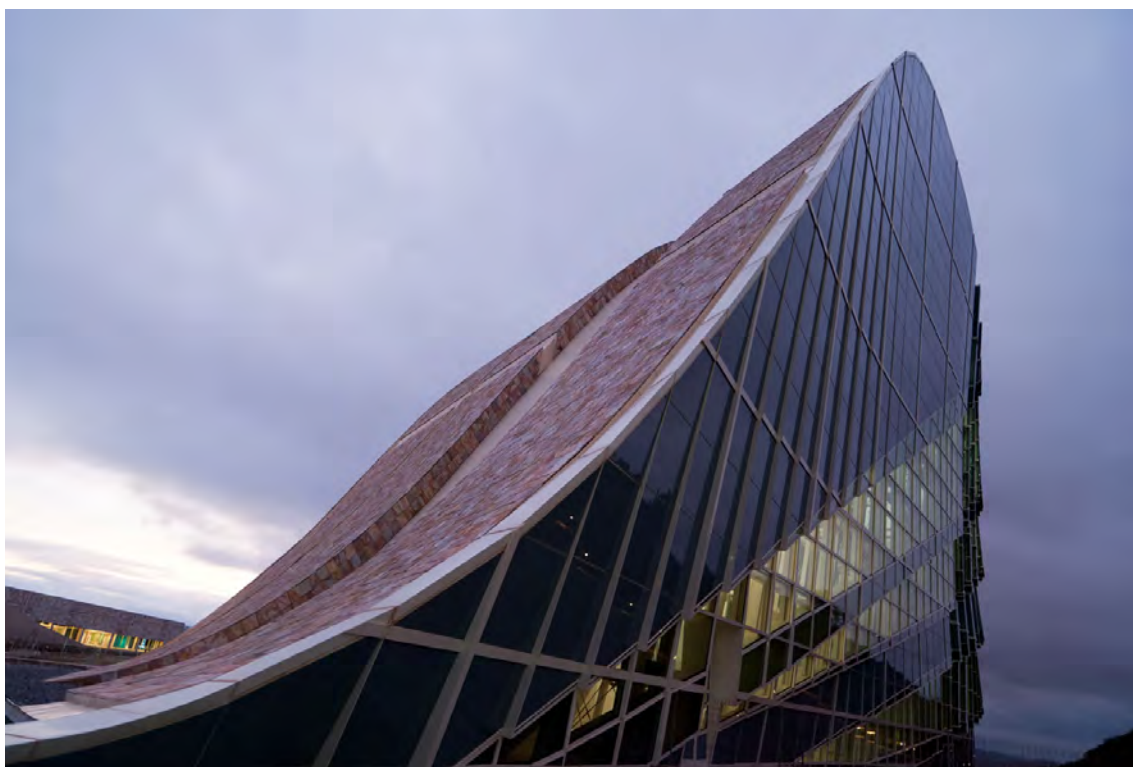
Ata hai pouco tempo, o mundo da cultura miraba con receo ao sector empresarial, xa que se consideraba por encima de todo o carácter intrusivo e comercial que o sector privado impuña no desenvolvemento cultural das súas actividades. Hoxe en día o achegamento e o entendemento entre estes dous polos tradicionalmente opostos preséntase como un factor decisivo que poida impulsar un modelo de xestión cultural sustentable que beneficie tanto as partes implicadas como o conxunto da sociedade.

Todas as persoas e empresas que decidan formar parte do Programa de mecenado e participación empresarial, independentemente da súa modalidade ou categoría de vinculación, comparten cos responsables e os xestores da Cidade da Cultura de Galicia a formulación de apostar decididamente pola cultura en Galicia tanto polo seu valor como eixe de cohesión social, como pola súa capacidade para fomentar o progreso sustentable da sociedade galega.

A diferenza do que ocorre noutros ámbitos ou entidades culturais, deportivas ou sociais nos que a achega das empresas patrocinadoras é tanxencial e unicamente permite unha mellora no desenvolvemento das súas respectivas actividades, no caso da Cidade da Cultura de Galicia son as empresas as que,

a través da súa participación e financiamento, fan posible que esta manteña unha programación cultural continua ao longo do ano.

Resulta necesario delimitar claramente un marco xeral de actuación que asente o equilibrio entre a Cidade da Cultura de Galicia como entidade e as empresas e institucións asociadas.



En definitiva falamos dun marco de actuación cun enfoque de “Win Win Partnership” no que o Gaiás xera de forma continua oportunidades para as persoas e empresas asociadas e estas, pola súa banda, achegan un valor engadido tanxible tanto para a Cidade da Cultura de Galicia como para os seus públicos.

6.3.1 Oportunidades xeradas pola Cidade da Cultura de Galicia

Para o cidadán

- Compromiso

A participación no Programa de amigos é unha ferramenta que permite á cidadanía mostrar o seu apoio ao proxecto da Cidade da Cultura de Galicia.

- Participación nas accións de fidelización

Como contraprestación polo apoio da cidadanía ao programa, deseñárase un programa de fidelización con beneficios para os participantes.

- Beneficios fiscais

Tentarase que os participantes do programa poidan reducir no IPRF as súas achegas.

Para o sector empresarial

- Interacción cidadá

A Cidade da Cultura como espazo e entidade cultural presenta un posicionamento próximo, plural e aperturista, o que constitúe unha oportunidade de máximo interese para a iniciativa privada.

- Experimentación

O Gaiás apostou por converterse nun grande escenario para a innovación e a experimentación, aspectos que son cada vez máis apreciados polas empresas e marcas comerciais.

- Eixes de comunicación

As empresas buscan eixes de comunicación cada vez máis potentes que sirvan para demostrar de forma tanxible o seu compromiso coa

sociedade, e a Cidade da Cultura preséntase como un referente altamente mediático.

– Visibilidade de marca

É posible grazas aos estratéxicos soportes de comunicación e publicidade cos que conta o Gaiás que teñen un alcance moi efectivo.

– Lexitimidade

Contar co recoñecemento e o apoio da Cidade da Cultura de Galicia é un aval de compromiso coa sociedade galega e coa cultura de grande interese para a iniciativa privada .

– Retorno institucional

A Cidade da Cultura, desde a súa recente apertura ao público en xaneiro de 2011, converteuse nun espazo emblemático e de referencia para a celebración actos institucionais de relevancia para Galicia.

Para os emprendedores

– Espazo físico

A Cidade da Cultura de Galicia abre o seu espazo aos emprendedores, facilitándolles unha localización e uns servizos de primeira orde, cun custo acorde coas súas necesidades.

– Visibilidade

A simple localización dos emprendedores e os seus proxectos empresariais nun espazo singular como o Gaiás facilita e incrementa a súa visibilidade, factor moi importante na etapa de lanzamento e consolidación de proxectos empresariais.

– Clusterización

Na Cidade da Cultura de Galicia van coincidir, ademais de múltiples proxectos empresarias do ámbito das industrias culturais e creativas, distintos axentes públicos e privados do mesmo eido, o que orixinará que se produza un clúster de coñecemento no sentido de Michael Porter de "... concentración de empresas e institucións interconectadas nun campo particular para a competencia".

- Asesoramento e acompañamento

Farase a través da participación no Programa de emprendemento creativo, que establece unha serie de medidas que promoven e dinamizan a creación de empresas neste eido, mediante accións de acompañamento e asesoramento técnico.

6.3.2 Valor engadido achegado polos participantes no programa

Polos cidadán

- Lexitimidade

A participación dos cidadáns é unha mostra de apoio á figura e proxecto da Cidade da Cultura de Galicia.

- Prescrición

O deseño do programa específico de participación da cidadanía terá en conta a prescrición da visita e da participación nas actividades do Gaiás como un elemento central.

- Ingresos

As contribucións económicas conseguidas polo programa colaborarán no soporte da acción cultural da Cidade da Cultura de Galicia e no cumprimento da súa misión.

Para o sector empresarial

- Financiamento

Garante o óptimo cumprimento e desenvolvemento da programación cultural da Cidade da Cultura.

- Contido

As empresas poden achegar contido exclusivo e de alto valor relacionado coas súas marcas ou actividades, o que pode contribuír á mellora da experiencia da Cidade da Cultura por parte dos seus visitantes.

- *Expertise* (“saber facer”)

Ninguén mellor que as propias empresas para achegar coñecemento e experiencia en termos de planificación e xestión.

- Difusión

As empresas dispoñen de numerosos soportes de comunicación (páxinas web, publicacións internas, campañas publicitarias etc.) que poden empregar para multiplicar a difusión da Cidade da Cultura.

- Sustentabilidade

A participación do sector privado é a mellor garantía de continuidade da programación cultural da Cidade da Cultura. A iniciativa privada pode achegar criterios de avaliación e mellora permanente.

- Lexitimidade

O apoio do sector empresarial é unha demostración do valor intrínseco da Cidade da Cultura de Galicia como espazo cultural.

Polos emprendedores

- Contido

A tipoloxía de profesionais e empresas que se instalen na Cidade da Cultura de Galicia terán unha orientación cultural e creativa que permitirá xerar contidos para o propio proxecto do Gaiás.

- Actividade económica

A desenvolvemento das actividade dos proxectos empresariais incrementará os niveis de creación de emprego e renda de Galicia.

As accións do Plan de mecenado e participación empresarial son:

Plan de actuación	PE.1 Amigos da Cidade da Cultura de Galicia	Obxectivo estratéxico	4.1
Descrición	Poñer en marcha un programa de amigos da Cidade da Cultura de Galicia.		
Indicador base	- Amigos captados	Obxectivo 2015	10 000
Actuacións			
Definir o contido do programa, en termos de contribución e beneficios.			
Poñer en marcha unha campaña de captación de amigos.			
Realizar accións de fidelización dos amigos da Cidade da Cultura de Galicia.			

Plan de actuación	PE.2 Padroado	Obxectivo estratéxico	4.1
Descrición	Establecer unha relación integral, transversal e continua entre o Padroado e o proxecto da Cidade da Cultura de Galicia, como mostra de apoio e colaboración no cumprimento da misión da Cidade da Cultura de Galicia (Fundación Gaiás).		
Indicador base	- Achegas dos patróns	Obxectivo 2015	2 000 000 €
Actuacións			
Periodificar as achegas monetarias dos patróns ao proxecto, canalizadas a través do padroado.			
Maximizar os retornos obtidos polos patróns, tanto en termos de imaxe como de comunicación ou participación.			
Acadar espazos temáticos exclusivos de comunicación acordes coa estratexia de marketing e comunicación de cada patrón.			

Plan de actuación	PE.3 Patrocinio	Obxectivo estratéxico	4.2
Descrición	Abrir o proxecto da Cidade da Cultura de Galicia á participación empresarial individual puntual.		
Indicador base	- Porcentaxe do orzamento da programación cultural patrocinado	Obxectivo 2015	10 %
Actuacións			
Desenvolver un programa de patrocinio de espazos, tanto físicos como temáticos, dentro das áreas de actuación da Cidade da Cultura de Galicia.			
Posibilitar o patrocinio de actos puntuais dentro da programación cultural do Gaiás.			

Plan de actuación	PE.4 Emprendemento	Obxectivo estratéxico	3.2
Descrición	Prestar un servizo integral de apoio ao emprendemento de novas empresas culturais e creativas.		
Indicador base	- Empresas incubadas	Obxectivo 2015	100
Actuacións			
Habilitar un espazo <i>coworking</i> para creadores e emprendedores das industrias culturais e creativas.			
Crear un viveiro de empresas que posibilite a incubación de proxectos empresariais innovadores.			
Poñer en marcha un programa de asesoramento e acompañamento de creación de empresas creativas, que utilicen los espazos de <i>coworking</i> e viveiro de empresas.			
Desenvolver un proxecto de factoría TIC, en colaboración ca Axencia para a Modernización tecnolóxica de Galicia, que promova a creación de empresas de base tecnolóxica.			

6.4 Plan de explotación

O Plan de explotación vai definir os factores clave para a sustentabilidade económica do proxecto, abarcando dende a definición dos axentes estratéxicos que van colaborar no cumprimento da nosa misión, ata a ocupación de espazos dende unha perspectiva estratéxica.

O Plan de explotación da Cidade da Cultura de Galicia parte da premisa de ser garante de viabilidade, que maximice os usos e beneficios do complexo a longo prazo.

6.4.1 Unha cidade...

O Plan de explotación da Cidade da Cultura de Galicia debe iniciarse coa definición da cidade, que considere as súas dimensións e características singulares, a proxección da marca-país de Galicia e o papel activo que ten que desempeñar na dinamización cultural, social e económica galega. Como a cidade que é, deben concorrer nela a cidadanía, o tecido produtivo e a propia Administración. A ideade de cidade considerará tamén a participación activa todo o sector cultural galego: os creadores, a industria, as institucións, as asociacións...

Coa concorrencia de todos estes axentes, estableceranse distintas relacións de beneficio mutuo. Será preciso definir os distintos niveis de intervención e a dimensión que os sectores público e privado van desempeñar, pero todos estes teñen que estar presentes coa finalidade de acadar unha concepción de cidade que explicita un obxecto social amplo. Isto require unha visión inclusiva da cultura, ligada a toda forma de creatividade, como motor de desenvolvemento en ámbitos tales como a educación, o turismo, a promoción económica ou mesmo as industrias culturais e creativas.



6.4.1.1 *Unha cidade... para a Administración pública*

A participación do sector público autonómico na Cidade da Cultura de Galicia está ligada á ampliación do papel do seu servizo á cidadanía e desenvólvese en dous ámbitos:

- No ámbito estritamente de localización física, os distintos edificios poden albergar diferentes unidades da Xunta de Galicia, pero non como unha “solución inmobiliaria”, senón como un espazo que se converta nun polo de desenvolvemento en determinados ámbitos competenciais, como poden ser as tecnoloxías da información e a comunicación ou as industrias culturais e creativas.
- Nun ámbito competencial, a Cidade da Cultura debe ser tida en conta e utilizada e aproveitada no desenvolvemento de actividades de distintas administracións, ben como espazo de actividade temporal, ben como imaxe para a promoción e a difusión.

Non só a Administración pública autonómica debe participar na Cidade da Cultura, tamén se debe dar cabida a outras Administracións, ben estatais ou europeas. Pensemos nas posibilidades que suporía, por exemplo, a instalación dunha axencia europea do ámbito da cultura, as industrias culturais e creativas, ou as novas tecnoloxías.

O enfoque da diversidade e compatibilización de usos permitiría converter a Cidade da Cultura de Galicia nun polo de desenvolvemento:



6.4.1.2 Unha cidade... para o tecido produtivo

A participación do sector empresarial na Cidade da Cultura de Galicia é a peza que pecharía o círculo da idea dunha auténtica cidade, xeradora de riqueza cultural, desenvolvemento económico e emprego. Con esta participación conseguiríamos:

- Dotar dunha maior actividade o Gaiás, co conseguinte fluxo de “residentes” e visitantes.
- Dinamizar os polos de desenvolvemento que a participación do sector público inician e se completan coa concorrencia do sector privado.
- Aproveitar ao máximo os espazos dos que se dispón.
- Maximizar as posibilidades de ingresos relacionados con alugueiros e taxas de ocupación.

Esta presenza do sector empresarial debe verse non como unha simple operación inmobiliaria, senón como un auténtico xerador de actividade para a cidade, de acordo coa súa misión.

Un exemplo de itinerario da valorización da presenza da iniciativa privada na Cidade da Cultura de Galicia poder ser:



6.4.2 Un modelo de xestión...

A Cidade da Cultura de Galicia precisa conseguir un modelo de xestión eficiente, que permita maximizar a súa rendibilidade social e alcanzar a súa sustentabilidade económica. Para iso, veremos neste apartado a necesidade de pór de manifesto todas as posibilidades de ingresos e coñecer e poder medir o impacto económico que a Cidade da Cultura de Galicia pode ter na nosa economía.

Por outra banda, veremos a necesidade de aproveitar ao máximo os espazos dispoñibles no Gaiás, de acordo cun modelo que posibilite e compatibilice distintas tipoloxías de uso.



6.4.2.1 Un modelo de xestión... eficiente, maximizador dos beneficios sociais e económicos

O modelo de xestión da Cidade da Cultura debe ser moderno e eficiente. Ten que empregar todas as posibilidades de xestión dispoñibles, tanto pola súas

características como fundación pública, como nas relacións coa Fundación privada Gaiás.

Ao tempo, o modelo de xestión debe conseguir:

- A maximización dos beneficios sociais, de xeito que sexa socialmente rendible. Este concepto de rendibilidade social está relacionado tanto cos ingresos inducidos e o impacto económico que a súa actividade debe proporcionar para o conxunto de Galicia, como cun mellor posicionamento da marca Galicia a nivel internacional. Cómpre, polo tanto, establecer os mecanismos de estimación e medición do seu impacto económico.
- A sustentabilidade económica, de xeito que, independentemente da situación económica restritiva ou expansiva, se acaden os mecanismos de xeración de ingresos suficientes para a seu mantemento e actividade.

6.4.2.2 *Un modelo de xestión... compatible dos usos do Gaiás*

Os socios estratéxicos que se incorporen ao proxecto da Cidade da Cultura de Galicia, tanto público como privados, deberán cumprir unha serie de condicións:

- Desenvolver a súa actividade dentro dos eidos do proxecto Gaiás (industrias culturais e creativas, educación, gastronomía, turismo...).
- Realizar actividades na propia Cidade da Cultura de Galicia.
- Compensar os custos asociados á súa presenza dentro das instalacións do Gaiás, tanto polo espazo ocupado (custo de oportunidade) como polos gastos nos que se incorra.
- Compartir e transferir experiencias e coñecemento con outras entidades sociais estratéxicas do proxecto Gaiás.

Para a participación eficiente dos distintos socios e residentes no Gaiás, débese establecer un modelo de usos compatible en consonancia coa misión e os obxectivos da Cidade da Cultura de Galicia. Este modelo debe partir dun aproveitamento racional dos espazos que equilibre os distintos usos:

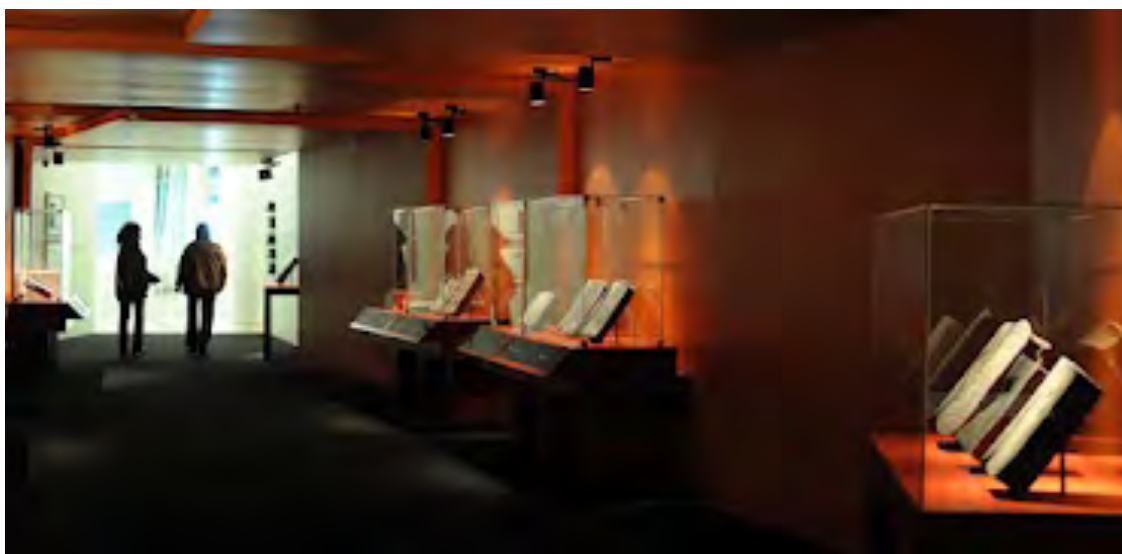
- Uso propio: utilizada permanentemente pola Fundación Cidade da Cultura de Galicia.
- Usos residentes: utilizada permanentemente polos “socios” do proxecto.

- Usos temporais: utilizada dun modo mixto tanto pola Fundación como polos “socios” do proxecto.

Defínense seis “unidades de explotación” para a Cidade da Cultura:

- Unha para cada un dos catro edificios que estarán en funcionamento.
- Unha para as zonas exteriores, fundamentalmente a praza.
- Outra para o conxunto da Cidade da Cultura, que inclúa o seu carácter inmaterial e súa proxección máis aló das instalacións do Gaiás.

Cada unidade de explotación individualízase en diferentes áreas, que serán espazos físicos que permiten un uso temporal diferenciado. Así, defínense cinco áreas no edificio do Arquivo; dez áreas no edificio da Biblioteca; sete áreas no edificio de Servizos Centrais e dez áreas no edificio do Museo. De acordo co modelo de xestión do Gaiás, cada unha destas áreas está destinada a un dos tres usos definidos: “uso propio”, “usos residentes” e “usos temporais”.



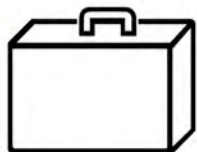
Plan de actuación	EX.1 Novos socios estratéxicos	Obxectivo estratéxico	4.1
Descrición	Incorporar novos socios estratéxicos (públicos e privados) que fortalezan a institución e a súa acción cultural, facendo do Gaiás un proxecto compartido, capaz de realizar unha xestión eficiente de todos os seus activos.		
Indicador base	- Entidades presentes	Obxectivo 2015	10
Actuacións			
Poñer en funcionamento un novo modelo de xestión segundo o indicado no Plan de explotación e negociar as alianzas necesarias para conseguir a incorporación de novos socios estratéxicos ao proxecto Gaiás.			
Negociar fórmulas estables de colaboración coa Fundación Gaiás (de carácter privado), que fortalezan a súa participación no proxecto e contribúan á sustentabilidade económica da Cidade da Cultura de Galicia.			
Realizar unha avaliación intermedia (2015) dos resultados obtidos polo novo modelo de xestión.			

Plan de actuación	EX.2 Explotación de espazos	Obxectivo estratéxico	4.2
Descrición	Optimizar a explotación dos espazos do Gaiás a través da actividade desenvolvida dende o Centro de Innovación Cultural de Galicia (CINC), non como unha mera solución inmobiliaria, senón impulsando sinerxías público-privadas e contribuindo a xerar un polo de desenvolvemento económico.		
Indicador base	- Porcentaxe de entidades externas compensando gastos	Obxectivo 2015	100
Actuacións			
Dar continuidade á proposta de ocupación de espazos do Gaiás deseñada dende o CINC.			
Intensificar a comercialización dos espazos da Cidade da Cultura para actos corporativos, publicitarios etc.			
Poñer en marcha a nova estratexia de comercialización de espazos para a celebración de actos corporativos de diferentes tipos, rodaxes publicitarias e cinematográficas etc.			

Plan de actuación	EX.3 Novas fontes de financiamento público	Obxectivo estratéxico	4.3
Descrición	Explorar novas vías de financiamento público a nivel estatal e europeo, co horizonte da designación do complexo como infraestrutura de interese xeral e a súa conversión en centro xestor de fondos FEDER.		
Indicador base	- Porcentaxe do orzamento dedicado a actividade cultural financiada por fondos europeos	Obxectivo 2015	10 %
Actuacións			
Presentar o plan Gaiás a institucións de nivel estatal e europeo e estudar as novas oportunidades de financiamento que se abren a partir dos obxectivos da Cidade da Cultura de Galicia.			
Poñer en marcha o Centro de innovación Tecnolóxica para as industrias culturais e creativas.			
Alcanzar a condición de centro xestor de fondos FEDER.			
Aproveitar o traballo en rede con outras institucións culturais internacionais para o desenvolvemento de proxectos susceptibles de optar a financiamento europeo.			

Plan de actuación	EX.4 Unidade de explotación intanxible	Obxectivo estratéxico	4.2
Descrición	Poñer en funcionamento unha unidade de explotación intanxible que xestione os ingresos relacionados coa marca e imaxe icónica de Gaiás.		
Indicador base	- Ingresos acadados pola explotación da marca	Obxectivo	10.000
Actuacións			
Desenvolver fórmulas para estender a marca Gaiás a novos territorios mediante a creación de novos contidos, produtos e servizos baixo o paraugas da marca.			
Iniciar a explotación comercial da marca Gaiás – Cidade da Cultura de Galicia a partir de fórmulas de merchandaxe.			

07



PLANS SOPORTE

**INFRAESTRU-
TURAS FÍSICAS E
TECNOLÓXICAS**

**RECURSOS
HUMANOS**

**PLAN DE
FINANCIAMENTO**



7 Plans de soporte

7.1 Infraestruturas físicas e tecnolóxicas

7.1.1 Unha nova configuración para os edificios do Gaiás

O Plan estratéxico da Cidade da Cultura de Galicia recolle as transformacións sociais e económicas que se produciron dende o inicio do proxecto, o que se vai reflectir nunha nova configuración do papel asignado a cada un dos espazos.

Os distintos plans de acción e actividades recollidos no plan precisan dun espazo físico onde levarse a cabo, polo que dunha forma lóxica e ordenada se propón a seguinte configuración:



1.- Biblioteca e Arquivo de Galicia

O edificio da Biblioteca e o Arquivo de Galicia xorde da unión do actual edificio da Biblioteca coa planta soto do actual edificio do Arquivo, co que se encontra comunicado polo soto. Así, pasa a depender funcionalmente deste edificio a zona “Instalación técnica de arquivo, depósito e oficinas” situada no nivel 1 (planta soto do actual edificio arquivo).

Deste xeito, a Biblioteca e o Arquivo compartirán os servizos de atención, lectura e consulta, aproveitando que os sotos de ambos os edificios están conectados. Isto permite liberar preto de 3200 m² útiles do actual edificio do Arquivo.

A pesar de compartir parte dos espazos comúns e a nomenclatura do edificio, a Biblioteca de Galicia e o Arquivo de Galicia manteñen a súa autonomía e funcións. Así, a Biblioteca de Galicia mantén o seu carácter de cabeceira do Sistema Galego de Bibliotecas, a semellanza do Arquivo de Galicia, símbolo da unidade do patrimonio documental da nosa comunidade autónoma.

2.- O Centro de Emprendemento Creativo de Galicia

Situarase no que na actualidade é o edificio do Arquivo de Galicia, nos espazos liberados pola unificación física deste coa Biblioteca. A súa función será servir como un centro especializado na incubación de empresas culturais e creativas galegas. Os espazos que ocupará no edificio son:

- O espazo que actualmente ten a función de “Sala de lectura principal”, que se converte no “Espazo de *co-working*”, situado no nivel 2 ou semisoto.
- A planta baixa interior do edificio, que albergará a recepción, *showroom* e zona de servizos comúns.
- A Galería Exterior (exposición de Eisenman), que dará cabida ao viveiro de empresas.

Será neste espazo onde se desenvolva a parte nuclear do Plan de emprendemento creativo de Galicia, un proxecto que ten en conta as

particularidades e necesidades, pero tamén o potencial, dos proxectos empresariais do eido cultural e creativo.

No seguinte gráficos e planos pódese ver como os espazos do edificio se destinan aos novos usos:

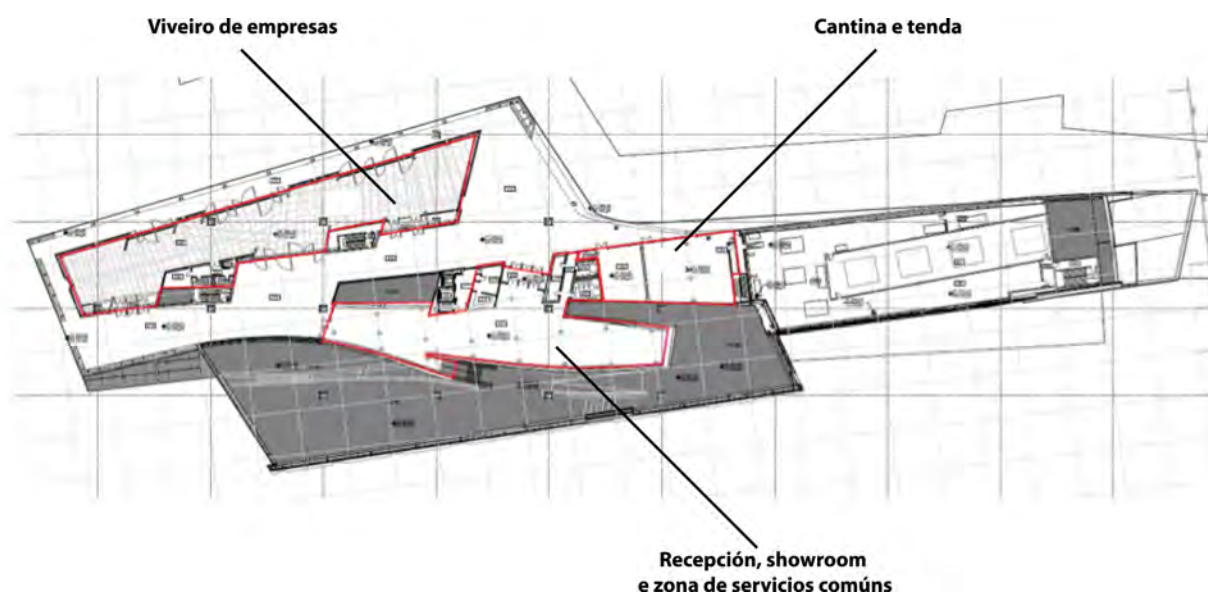
Planta	Uso actual	Novo uso
Nivel 1- Soto	Locais técnicos, carga e descarga	Locais técnicos, carga e descarga.
Nivel 2- Semisoto	Instalación técnica de arquivo, depósito e oficinas	Instalación técnica de arquivo, depósito e oficinas (dependendo funcionalmente do edificio Biblioteca e Arquivo de Galicia)
	Sala de lectura principal	Espazo de <i>co-working</i>
Nivel 3 - Planta baixa	Planta baixa interior	Recepción, <i>showroom</i> e zona de servizos comúns
	Galería exterior (exposición de Eisenman)	Viveiro de empresas
	Cantina e tenda	Cantina e tenda

Instalación técnica de arquivo, depósito e oficinas (dependendo funcionalmente do edificio Biblioteca e Arquivo de Galicia)



Espazo de coworking

Planta semisoto, cota 281



Planta baixa, cota 285

3.- Centro de Innovación Cultural e Modernización Tecnolóxica de Galicia

Localizado no actual Edificio de Servizos Centrais, ten como principais axentes participantes a propia Fundación da Cidade da Cultura de Galicia, a Axencia de Modernización Tecnolóxica de Galicia e o Centro Integral de Proceso de Datos.

Neste edificio desenvolverase o proxecto da Fundación, denominado Centro de Innovación Cultural de Galicia – CINC, introducido no Plan de acción cultural. As funcións do CINC son:

- A formación especializada e de calidade para os creadores e profesionais das industrias culturais e creativas.
- A promoción das TIC e do seu aproveitamento no ámbito cultural.
- A interacción entre as industrias culturais e creativas e outros sectores, incluídos os máis maduros, do noso tecido produtivo.



4.- Museo Centro Gaiás

Localizado no actual edificio do Museo, ten como principal cometido converterse no centro expositivo de referencia de Galicia.

O labor do Museo Centro Gaiás sustentárase nunha intensa cooperación co tecido cultural e coa rede museística de Galicia, evitando solapamentos e afondando nunha complementariedade da que se deriven sinerxías, e, ao tempo, nun estreitamento dos lazos con institucións internacionais que nos permitan afrontar novos proxectos en réxime de coprodución e facilitar toda clase de intercambios que reforcen os vínculos globais da nosa cultura. Partirase sempre dunha concepción da cultura ampla e inclusiva que integre todas as manifestacións artísticas, humanísticas e, en xeral ,a calquera forma de creatividade e coñecemento.



7.1.2 Plan de mobilidade

A localización da Cidade da Cultura de Galicia no monte Gaiás non garda relación co esquema de configuración primixenia de Santiago de Compostela, xa que segue un patrón de localización distinto ao mantido polo resto da cidade, posto que, salvo a Catedral, non se ocupa ningún dos outeiros circundantes.

O planeamento urbanístico de Santiago de Compostela nos últimos 30 anos presenta un depurado e fino proxecto urbano para a Cidade Histórica, a cambio de dotar o resto da cidade con vías de alta capacidade sen unha orientación urbana.

A Cidade da Cultura representa unha oportunidade dende o punto de vista urbanístico para solucionar as externalidades negativas que este planeamento urbanístico xerou sobre esa zona da cidade. Así, a Cidade da Cultura de Galicia non se constrúe en contradición coa dinámica urbana da Santiago, senón como complemento a esta. Esta oportunidade pasa por solucionar os problemas de accesibilidade que o Gaiás presenta.

O **acceso peonil** representa un problema de accesibilidade, non tanto pola distancia ao centro histórico como polos desniveis e infraestruturas viarias que se precisan salvar. O **trafíco rodado** ten unha máis fácil integración, xa que o Gaiás presenta unhas boas posibilidades de conexión tanto co vial periférico como coa autopista AP-9.

As solucións que se promovan serán especializadas para os accesos peonís e rodados, o que supón unha complementariedade que pode ser moi útil á hora de planificar a accesibilidade do complexo. Isto permitirá discriminar tráficós apoiándose en estruturas existentes e axudando á integración do complexo coa súa contorna inmediata e desta con Santiago e con Galicia .

7.1.2.1 As comunicacións actuais

Actualmente a única vía de acceso á Cidade da Cultura, tanto para tráfico rodado como peonil, é a vía de recente construción, e xa en funcionamento, que conecta a rotonda do Multiusos do Sar coa fronte norte do monte Gaiás (Vía Norte). Esta vía ten unha lonxitude aproximada de 800 m e unha pendente media de arredor do 5 %. Consta dun carril de circulación por sentido e o firme

está en bo estado. Hai planificado outro acceso polo lado sur que está pendente de realización.

Aínda que esta vía está en bo estado e pode soportar bastante tráfico de vehículos provenientes do centro de Santiago de Compostela, ten como inconveniente a súa unión coa cidade, xa que o único punto de conexión se realiza a través da rotonda do Multiusos do Sar. Esta rotonda é algo pequena e o acceso a ela non está acondicionado para soportar todo o tráfico que vai xerar a Cidade da Cultura. Ademais, o firme da calzada non está en bo estado e conseguir enlazar con ela antóllase difícil en caso de non coñecer a cidade de Santiago de Compostela.



Para chegar a este único punto de acceso dende Santiago de Compostela só hai dúas opcións, acceder dende Fontiñas ou acceder pola rúa Ponte do Sar. A primeira das opcións presenta dificultades tanto polo estado do firme como pola baixa capacidade da vía para absorber un gran fluxo de tráfico cara a Cidade da Cultura. A segunda opción, pola Ponte do Sar, presenta maiores dificultades, sobre todo polo estreitamento da ponte sobre o río. A conexión dende fóra da cidade artículase a través do tramo gratuito da AP-9 e a súa saída norte, para logo acceder por Fontiñas.

7.1.2.2 Liñas estratéxicas

Á vista das conclusións do apartado anterior, as liñas estratéxicas que definan a mellora da mobilidade da Cidade da Cultura han de basearse nas seguintes directrices:

1. Potenciación da accesibilidade peonil e en bicicleta.
2. Potenciación do transporte público.
3. Mellora das condicións de acceso para o transporte privado.

A continuación descríbese cada unha das liñas estratéxicas indicadas:

1. Potenciación da accesibilidade peonil e en bicicleta

Santiago de Compostela é unha cidade na que o número de viaxes a pé é moi importante fronte ás viaxes mecanizadas. O tamaño e o seu núcleo central compacto son elementos a favor dos peóns, aínda que tamén existen factores de disuasión importantes, entre os que cabe destacar a topografía e o clima.

Ademais, existe un factor moi importante con relación aos desprazamentos peonís: a peregrinación. A chegada de peregrinos representa un dos trazos definitorios da cultura da cidade, e constitúe a herdanza histórica que a universaliza e a sitúa como referente de Galicia a nivel internacional. Así, o elevado número de peregrinos que anualmente chega a Santiago explica a alta porcentaxe de visitantes que chegan á cidade a pé (24,2 %), algo insólito noutros lugares.



A liña estratéxica de potenciación da accesibilidade peonil pretende favorecer este sistema de transporte, o máis eficiente e ecolóxico de todos os que se poden expor, entre os usuarios da Cidade da Cultura de Galicia. Pero ademais incide con especial relevancia sobre o colectivo de visitantes-peregrinos que, despois de ter percorrido longos traxectos a pé, e entrando en relación directa coa realidade de Galicia a través dos seus camiños, poden realizar o último

esfuerzo de achegamento á cultura galega accedendo ao que se constituirá como principal foco de difusión desta.

Por outra banda, as vantaxes que presenta a bicicleta fronte ao automóbil son moitas, tanto para a sociedade como para o propio individuo:

- A bicicleta é un medio de transporte barato, xa que unha vez realizado o investimento inicial na súa adquisición, apenas hai que realizar maiores desembolsos.
- A utilización da bicicleta como medio de transporte non xera contaminación atmosférica nin ruído, o que redonda nunha mellora da calidade de vida de todos.
- Constatouse que para distancias de ata 5 quilómetros a bicicleta constitúe o modo de transporte máis rápido nos desprazamentos porta a porta (incluídos tempos de acceso e dispersión). No medio urbano pode considerarse que a velocidade media da bicicleta está ao redor dos 12-15 km/h, polo que se pode deducir que este pode ser o medio de transporte máis rápido en cidades pequenas e medianas, como Santiago.

Ademais, hai que ter en conta que unha porcentaxe representativa de peregrinos que chegan a Compostela o fai en bicicleta, polo que incidir na mellora deste tipo de transporte tamén repercute na potenciación dos desprazamentos deste colectivo á Cidade da Cultura de Galicia.

2. Potenciación do transporte público

Nunha sociedade cada vez máis concienciada co problema da sustentabilidade ambiental, a Cidade da Cultura de Galicia ten que erixirse como fronte activa na defensa dunha nova forma de mobilidade urbana, baseada no respecto ao medio, a optimización dos recursos dispoñibles e a mellora da accesibilidade para as persoas de mobilidade reducida.

Por iso, débese dotar a Cidade da Cultura dos medios precisos para facilitar o acceso dos visitantes en transporte público, valorando as diferentes opcións posibles en función da demanda prevista.

Calquera intervención en materia de transporte público debe valorarse, non só en termos de accesibilidade á Cidade da Cultura, senón que tamén debe terse

en conta o grao de afección e integración na rede municipal de transporte existente.

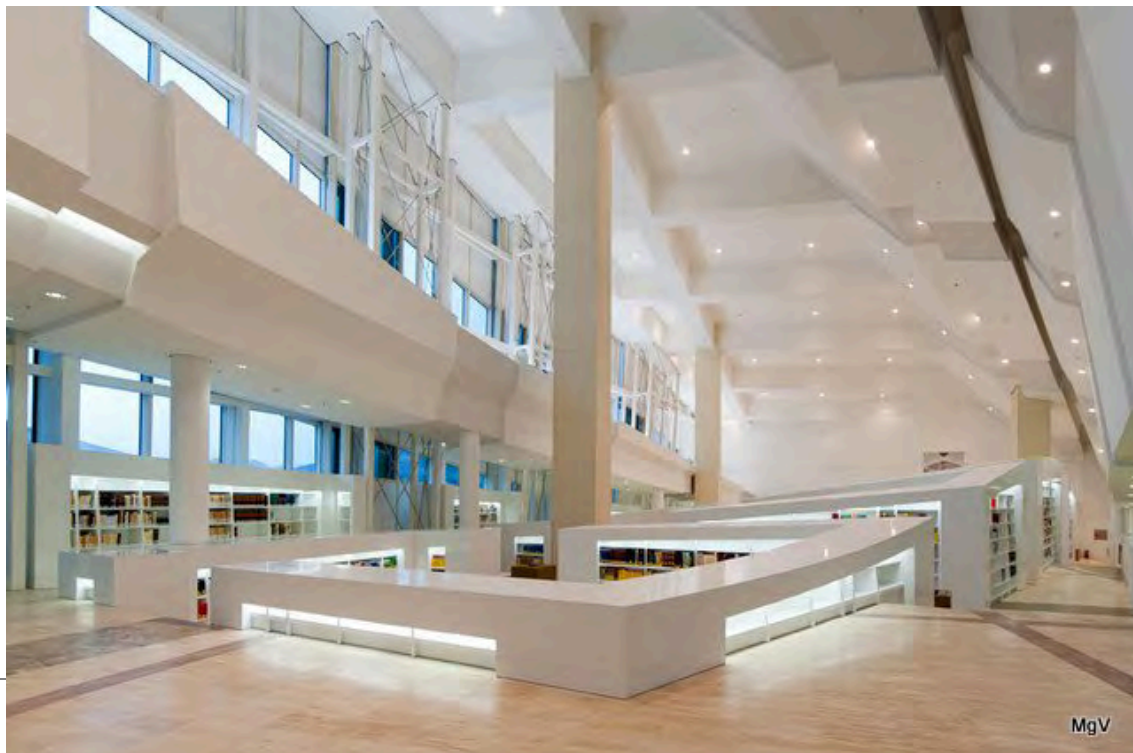
Cómpre que se facilite a conexión con todos os puntos da cidade, coa área metropolitana e co resto de Galicia, con paradas próximas aos puntos principais de xeración de viaxes ou facilitando o transbordo entre liñas.

Todo iso deberá completarse cunha información precisa sobre rutas, paradas, tempos de viaxe, transbordos etc., que permita ao usuario tomar decisións sobre o desprazamento e realizalo con seguridade, así como con todas as medidas que fagan posible acceder de forma independente ás persoas de mobilidade reducida.

3. Mellora das condicións de acceso para o transporte privado

O transporte privado debería ser só un complemento do transporte público, e non o principal medio de acceso á Cidade da Cultura. Con todo, a realidade é que o vehículo privado é moito máis competitivo que o transporte público, especialmente para os visitantes que proceden do ámbito supramunicipal.

Constatada esta realidade, as liñas estratéxicas de mellora das condicións de acceso para o transporte privado han de pasar por conseguir unha adecuada conexión do Gaiás con Galicia, a través da AP-9, e coa súa contorna inmediata, a través de vías de capacidade suficiente para permitir a circulación da demanda prevista.



7.1.2.3 Proposta de actuación

1. Propostas de mellora da accesibilidade peonil

As propostas que se expoñen para mellorar a accesibilidade peonil á Cidade da Cultura son as indicadas a continuación:

- Definición de rutas peonís.
Realización dunha serie de sendas peonís na ladeira do monte Gaiás, integradas na contorna natural, e que permitan un ascenso en zigzag cara ao cumio, con pendentes lonxitudinais variables, procurando que sexan inferiores ao 10 %. Estas sendas aumentan as condicións de accesibilidade e melloran a comodidade do traxecto. A senda peonil que se inicia no Multiusos do Sar permite segregarse os tráficos rodado e peonil do último tramo da ruta de Fontiñas, mellorando o ascenso ao monte en seguridade e beleza.
- Trazado, acabados e sinalización das sendas peonís.
As rutas peonís serán proxectadas e executadas seguindo as premisas de comodidade para o usuario, protección fronte ás inclemencias meteorolóxicas, seguridade peonil, boa iluminación, seguridade e información e sinalización.
- Potenciación do acceso peonil de peregrinos á Cidade da Cultura.
Non hai que esquecer que un dos colectivos con maior potencialidade en relación con este acceso é o dos peregrinos, posto que o percorrido peonil entre o centro urbano de Santiago e o cumio do monte Gaiás non representa impedimento ningún para quen lle gusta camiñar. Sería preciso considerar, no entanto, medidas que faciliten a chegada deste tipo de visitantes, máis aló da mellora das rutas peonís proposta nos apartados precedentes:
 - Habilitar consignas ou despachos de billetes en diversos puntos estratéxicos da cidade, con obxecto de que os peregrinos poidan depositar as súas pertenzas mentres visitan a Cidade da Cultura. A estación de tren, a de autobuses e a praza de Galicia son puntos clave para a localización destas consignas.
 - Incluír información da Cidade da Cultura e a súa accesibilidade peonil nas rutas de tránsito dos peregrinos, puntos de información

ao peregrino, albergues do camiño, páxinas web etc. Esta información debe recoller planos, distancias e tempos de percorrido, información de posibilidades de transporte público, bicicletas públicas etc.

- Incluir na Cidade da Cultura de Galicia contidos específicos e orientados aos peregrinos, coa finalidade de que supoña un motor de atracción para este colectivo. Cómpre ter en conta que o Camiño de Santiago é un dos elementos culturais máis destacados de Galicia.

2. Propostas para bicicleta

Para incrementar e potenciar o uso da bicicleta como medio de transporte á Cidade da Cultura de Galicia proponse:

- Redución da velocidade de circulación de vehículos, o que favorecerá o uso da bicicleta.

As políticas de restrición do tráfico e de redución da velocidade tamén se fan necesarias para adecuar as vías ao tráfico ciclista. É conveniente ter en conta que as vías con alta densidade e velocidade do tráfico son perigosas para os ciclistas, polo que se recomenda a posibilidade de limitar a velocidade máxima de circulación na rúa do Sar a 30 km/h. Desta forma, melloraríase a seguridade na circulación de peóns e ciclistas na principal ruta de acceso á Cidade da Cultura de Galicia.

- Creación dunha rede de carrís bici.

A creación dunha rede de carrís bici integrados na cidade de forma que poidan ser usados para os desprazamentos cotiáns require a modificación nas vías existentes e o trazado dos carrís bici nas zonas de nova construción, de forma que se garanta a continuidade destas vías. As solucións para adoptar dependendo dos distintos tipos de vía son:

- Rede radial de carrís bici: unha malla que parta dos barrios cara á Cidade da Cultura de Galicia polas principais rúas ou paralelas.
- Rúas de tráfico pacificado: rúas pequenas onde se reduza o tráfico e se limite a velocidade a 30 km/h.
- Rúas ou beirarrúas de uso compartido cos peóns: rúas de beirarrúas anchas, con bulevar central ou peonís. O ciclista circula a velocidade moderada, dando prioridade ao peón.

- Adaptación da rede viaria ao uso da bicicleta.
Progresivamente pode favorecer o tráfico ciclista mediante a introdución de intervencións puntuais nas vías existentes, adoptando medidas como a eliminación de obstáculos para a circulación de bicicletas, a mellora dos cruces nas interseccións perigosas, o establecemento de aparcadoiros de bicicletas en lugares estratéxicos ou a sinalización axeitada.



3. Transporte público

As actuacións que se propoñen son:

- Autobús.
Na actualidade, a liña C-9 de autobús conecta diariamente a Cidade da Cultura coa cidade de Santiago de Compostela cunha frecuencia de 60 minutos. As fins de semana o servizo refórzase coa liña C-11. Para que a cobertura de acceso á Cidade da Cultura dende a cidade fose máis completa precisaríase prolongar o percorrido das liñas C-5 e C-6. Así garantiríase a accesibilidade ao Gaiás, pero as baixas frecuencias de transporte e os longos tempos do percorrido fan que se sigan preferindo

outros medios de transportes. A decisión en canto á oportunidade de expor novas rutas, cambios nas frecuencias ou novos modos de transporte debe valorarse en función do número de persoas que accederán en transporte público, de forma que se consiga un sistema sustentable, cunha relación razoable entre os recursos investidos e o servizo ofrecido aos usuarios.

- Sistemas de transporte verticais/aéreos: teleférico.

Unha solución para a comunicación da Cidade da Cultura de Galicia sería a instalación dun sistema de transporte vertical, como poden ser un ascensor inclinado, escaleiras e ramplas mecánicas, ou un teleférico.

A vantaxe que no caso da Cidade da Cultura de Galicia supón o teleférico respecto as outras solucións é que permite, ademais de salvar o desnivel vertical, percorrer distancias maiores que os outros sistemas. Adicionalmente, o teleférico ten un atractivo turístico por si mesmo moito maior que as outras opcións que se presentan.

Así, a instalación dun teleférico é unha opción viable de comunicación coa Cidade da Cultura de Galicia. Foron efectuadas distintas propostas e estudos, coma o do Consorcio de Santiago, que establecían a posibilidade de instalar dúas liñas de acceso, unha partindo dende o Casco Vello (Parque de Belvís) e outra das proximidades da Estación de Ferrocarril (futura estación intermodal). Análises posteriores decantábanse por unha sola liña, que reduciría sensiblemente os custos de construción e explotación, e que tería un único punto de saída.

4. Conexión viaria

Os accesos viarios á Cidade da Cultura de Galicia planificados, e que permitirán unha mellor conexión rodada tanto con esta como co resto da comunidade autónoma, serán fundamentalmente os seguintes:

- Acceso a través da AP-9. A conexión coa autopista AP-9 é unha actuación vital para articular a mobilidade rodada da Cidade da Cultura, dotándoa de comunicación directa cun dos principais eixes vertebradores do territorio de Galicia.

Está aprobado o proxecto de trazado da obra do enlace coa autopista no punto quilométrico 70, enlace que servirá de conexión tanto coa cidade de Santiago de Compostela como coa Cidade da Cultura de Galicia.

Conectarase a AP-9 coa glorieta actualmente existente que dá acceso á Cidade da Cultura de Galicia. A través desta glorieta enlazarase coa vía urbana de Santiago de Compostela na zona do Viso-Sar, nas proximidades do Auditorio-Multiusos do Sar. Diseñouse un enlace tipo trompeta, que conecta os catro ramais deste á glorieta sur de acceso á Cidade da Cultura de Galicia

- Conexión co centro urbano. Está planificada a construción dun novo acceso á Cidade da Cultura de Galicia mediante unha vía que decorrerá pola ladeira sur do monte Gaiás.

Esta actuación permitirá un mellor acceso rodado dende o centro de Santiago de Compostela á Cidade da Cultura de Galicia e converterase nunha alternativa ao actual acceso pola avenida Manuel Fraga.

5. Outras propostas

Complementariamente ás propostas comentadas respecto das infraestruturas de comunicación e acceso á Cidade da Cultura de Galicia, propóñense outras actuacións que, aínda de menor envergadura, son importantes para a conectividade do Gaiás:

- Actos singulares.

Tal e como vén realizando na actualidade, durante a realización de actos singulares cun alto índice de participación deberán disporse servizos especiais de transporte en coordinación co resto de medidas que se apliquen con carácter extraordinario.

As rutas de autobús deberán circular polos puntos principais de demanda, os puntos de conexión co transporte metropolitano (rúa da Rosa), rexional (estación de FFCC e estación de autobuses), os espazos habilitados de forma extraordinaria como aparcadoiro e os eixes de alta densidade de poboación da cidade.

O establecemento de medidas disuasorias do uso do automóbil debe apoiarse nas rutas de transporte público deseñadas para a ocasión, co fin de minimizar os efectos negativos sobre a circulación na cidade.

Así mesmo, os servizos extraordinarios que se programen en determinados actos deberán publicitarse con antelación, con información de horarios, rutas e paradas.

- Puntos de información.

É fundamental que os usuarios poidan programar a súa viaxe con antelación, polo que resulta moi útil a edición de guías da rede de autobús, con información sobre o percorrido de cada liña, as súas paradas ou horarios. Pode incorporar os números e horarios das liñas que son accesibles, así como consideracións acerca da accesibilidade das paradas. Tamén debería conter a normativa relativa ao uso do autobús así como as tarifas, os distintos tipos de bono etc.

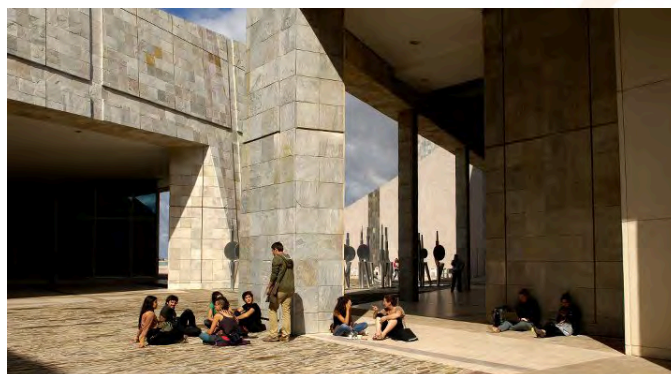
A incorporación nas paradas de postes indicando o tempo de espera ata o próximo bus, así como a implementación nos autobuses de sistemas que faciliten información sobre as paradas durante o traxecto a través de pantallas son medidas que facilitan o uso do transporte público por parte das persoas que non son usuarias habituais.

As oficinas de turismo deberán pór a disposición do usuario esta información.

- Integración de paradas de transporte público.

O deseño das paradas de autobús así como dos ascensores debe formar parte do proxecto arquitectónico que constitúe a Cidade da Cultura, buscando solucións que se integren en espazo proxectado, pondo en valor dese modo o propio sistema de transporte.

No entanto, deberán terse en conta unhas premisas básicas de funcionalidade, confort e accesibilidade, favorecendo o resguardo do frío, a choiva e a calor na espera; deseñando lugares que faciliten a formación de colas, con espazo suficiente para usuarios en cadeira de rodas ou con carriños de nenos e con plataforma elevada para facilitar o seu acceso aos vehículos; incorporando asentos adaptados para persoas con mobilidade reducida así como toda a información do transporte público de forma clara e concisa.



7.2 Recursos humanos

A Fundación Cidade da Cultura conta cunha estrutura de postos válida para a actividade realizada ata agora: construción dos edificios que a conforman e deseño do plan de lanzamento da entidade; pero, a partir da realización do Plan de estratéxico, a Fundación require dun proceso de reorganización que ven precedido dun plan de recursos humanos.

A estrutura actual da Fundación Cidade da Cultura está formada por trece postos de traballo, co seguinte inventario de postos e prazas:

Inventario dos postos	Prazas
Director/a xerente	1
Director/a da Área Económico-Financeira	1
Director/a de Acción Cultural	1
Arquitecto/a	1
Enxeñeiro/a	1
Administrativo/a	4
Técnico/a da Área Económico-Financeira	1
Secretaría de Dirección	1
Auxiliar	1
Ordenanza-Conductor	1
TOTAL	13

Así mesmo, na cadro de persoal actual atopamos catro niveis de postos:

Niveis de postos
Nivel 1: Dirección/Xerencia
Nivel 2: Dirección de área
Nivel 3: Técnico responsable
Nivel 4: Técnico
Nivel 5: Apoio administrativo

7.2.1 A nova estrutura

Durante a vixencia do plan, tentarase desenvolver unha estrutura organizativa e de persoal que afiance os seguintes departamentos:

7.2.2 Área de Dirección

- Dirixir, coordinar, planificar e controlar as actividades e os recursos humanos das diferentes unidades que conforman a Fundación.
- Participar na definición dos obxectivos estratéxicos e traballar na súa execución.
- Realizar a interlocución co Padroado e coa consellería responsable.

Esta área contaría cun director/a xerente, un secretario/a-responsable de protocolo, un auxiliar, dúas persoas para rexistro e información xeral e un ordenanza-condutor/a

7.2.3 Área Económico-Financeira

- Dirixir as actividades de planificación e administración económico-financeira, control orzamentario e tesourería, garantindo unha óptima xestión dos recursos financeiros da Fundación.
- Xestionar os recursos económicos da Fundación.
- Elaborar os orzamentos anuais e controlar a súa execución e cumprimento.
- Elaborar informes de xestión da área.
- Realizar a xestión dos procedementos de contratación pública.
- Coordinar a captación e xestión de financiamento comunitario.

Estaría composta polo director/a económico-financeiro, un responsable de xestión económico-contable (economista), un técnico/a (grao medio) para ingresos e pagos, un técnico/a (grao medio) en contabilidade, catro administrativos/as, un responsable de asuntos xerais (xurista), un técnico/a de contratación e convenios e un técnico/a de asuntos xerais.

7.2.4 Área de Oficina Técnica

- Coordinar todos os servizos relacionados coas instalacións e operatividade da Cidade da Cultura, así como o mantemento das infraestruturas.

- Planificar e supervisar as actuacións de desenvolvemento do complexo.

Formarían parte desta área un director/a de Oficina Técnica, un arquitecto/a, un enxeñeiro/a de instalacións, un enxeñeiro/a de telecomunicacións e un administrativo/a.

7.2.5 Área de Acción Cultural

- Realizar a planificación cultural da Cidade da Cultura.
- Dirixir e desenvolver a estratexia de comunicación da Fundación.
- Promover e desenvolver os actos organizados na Cidade da Cultura de Galicia.
- Aprobar os plans de marketing e valorar os estudos da área e que afecten ao desenvolvemento da actividade da FCDAC.
- Elaborar informes de xestión da área.
- Coordinar a actividade do Centro de Innovación Cultural de Galicia.

Contaría co director/a de acción cultural, un auxiliar, catro responsables técnicos/as, tres técnicos/as de exposicións, tres técnicos/as de programación e actividades, dous técnicos/as de comunicación e marketing e un técnico de desenvolvemento.

7.2.6 Organigrama

O organigrama a primeiro nivel proposto é o seguinte:



7.3 Plan de financiamento

De acordo co papel que se pretende desempeñar coa Cidade da Cultura, é preciso acadar financiamento de todas as fontes dispoñibles, tanto da Administración pública (Administración autonómica, central e Unión Europea) ou de fontes privadas (a través do mecenado) como de fontes endóxeas (das actividades e posibilidades do propio Gaiás).

7.3.1 Financiamento autonómico

Na actualidade, a contribución das subvencións da Xunta de Galicia é o principal motor para o desenvolvemento da Cidade da Cultura de Galicia. A actual situación económica e de contracción do gasto público van condicionar as posibilidades de financiamento do proxecto e da súa actividade, pero debe coseguirse unha redefinición da colaboración da Xunta de Galicia:

- Consequindo unha correspondencia entre as áreas de actuación da Cidade da Cultura (turismo, promoción económica, TIC, educación...) e as consellerías e entes públicos que colaboren no mantemento da súa actividade.
- Non reducindo a colaboración no funcionamento da Cidade da Cultura a contribucións financeiras, senón ampliándoa á realización de actividades e proxectos en colaboración.

7.3.2 Financiamento estatal

Actualmente os ingresos procedentes do Estado son inexistentes, polo que recae na Administración da Comunidade Autónoma toda a contribución financeira da Cidade da Cultura.

Non obstante, o carácter singular e estratéxico que ten este complexo a nivel internacional esixe un recoñecemento do Estado como infraestrutura de interese xeral, o que permitiría abordar unha programación de actividades culturais de maior impacto e repercusión máis aló da Comunidade Autónoma de Galicia.

7.3.3 Financiamento europeo

Ata o momento, o financiamento público para a construción e funcionamento da Cidade de Cultura de Galicia tivo a súa orixe na Administración da comunidade autónoma galega. A actual conxuntura económica aconsella incorporar outras orixes de fondos, de acordo coa magnitude e importancia da desta infraestrutura. Os fondos europeos poden ser unha destas novas fontes de financiamento.

O programa operativo FEDER de Galicia 2007-2013, que conta cun importe total de 3 172 208 843 euros, ten na actualidade un nivel de execución baixo que permite a incorporación de novos proxectos e centros de gasto para poder así acadar os obxectivos do programa operativo. Por outra banda, ante o novo período de programación 2014-2020 a Cidade da Cultura poder ser beneficiario de fondos europeos.

Un elemento clave e diferencial á hora de conseguir financiamento comunitario pode ser a utilización dos fondos da fundación privada Gaiás como contrapartida nacional dos programas operativos FEDER. Produciríase así un aparcamento destes fondos propios que permitiría practicamente triplicar a súa contía.

O programa operativo FEDER de Galicia, que se elaborou de acordo cos principios xerais e coa reorientación da política económica comunitaria deseñada pola Xunta de Galicia, persegue alcanzar os niveis medios de riqueza e benestar europeos co obxectivo global de "converxer en termos de crecemento e emprego, grazas ao fomento dunha economía baseada no coñecemento". Ao mesmo tempo, este marco asegura a complementariedade con outras formas de intervención comunitaria na comunidade autónoma.

7.3.4 Fontes de financiamento endóxeas

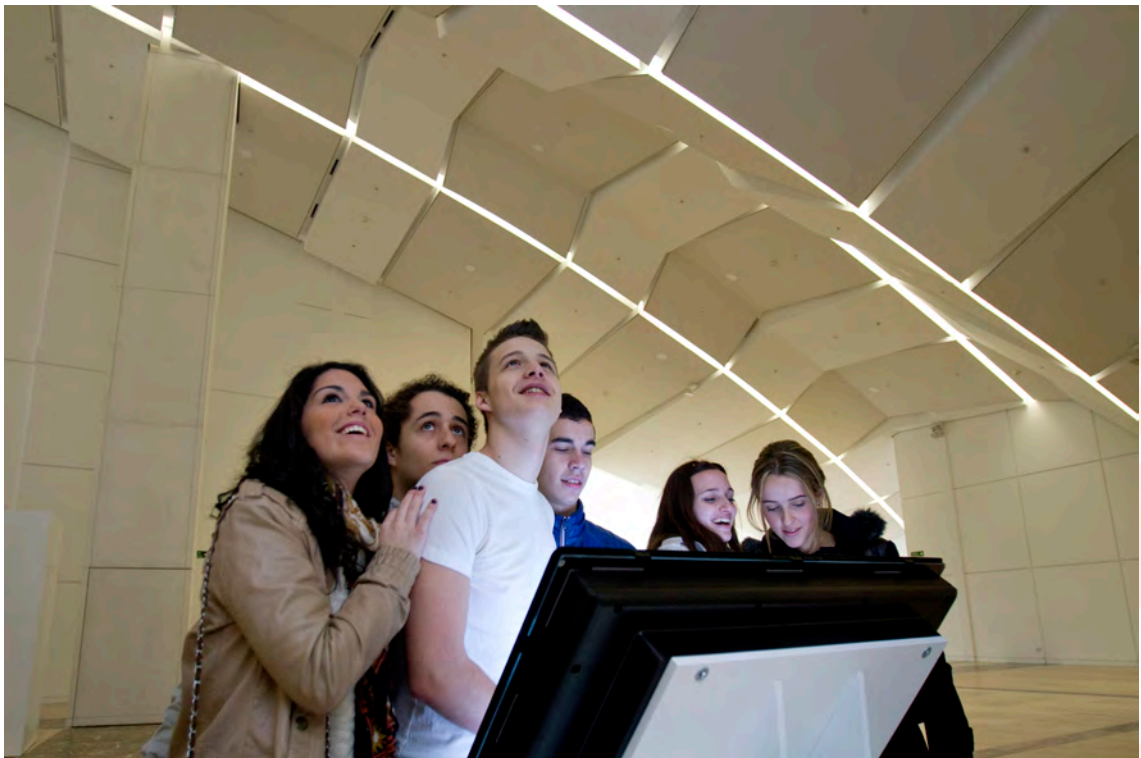
A sustentabilidade económica do proxecto pasa tanto pola diversificación dos ingresos como da maximización dos seus importes. Neste senso, a xeración de ingresos pola actividade propia de Cidade da Cultura debe ser unha vía para explorar e traballar. Esta diversificación permitirá diversificar o risco e avanzar cara á sustentabilidade do proxecto.

É importante considerar dous aspectos respecto destas fontes de financiamento de carácter endóxico. A primeira é que cómpre contabilizar e

compensar todas as cesións de espazos, tanto temporais como estables, que se produzan. A segunda, que se deben repercutir todos os gastos de explotación que se deriven da ocupación de espazos ou a realización de actividades desenvoltas por outros socios que non se correspondan coa actividade cultural da Cidade da Cultura de Galicia.

As liñas de financiamento endógeno que a Cidade da Cultura pode explotar son:

- Achea da fundación privada Gaiás
- Ingresos derivados das actividades culturais
- Compromiso orzamentario das distintas administracións
- Mecenado e patrocinio
- Apancamento dos fondos Gaiás a través do novo programa operativo
- Ingresos derivados de alugueiro
- Taxas de ocupación temporal de espazos
- Ingresos por concesións
- Ingresos inducidos dos visitantes, por canon variable nas concesións
- Merchandaxe
- Ingresos por visitas guiadas



08

PLAN DE SUSTENTABILIDADE ECONÓMICO-FINANCEIRA

OS INGRESOS

OS GASTOS

CONTA DE
RESULTADOS
ANALÍTICA 2015



8 Plan de sustentabilidade económico- financeira

A sustentabilidade económica da Cidade da Cultura de Galicia pasa pola diversificación e maximización das fontes de ingresos dispoñibles para conseguir o cumprimento da súa misión.

Ao final do capítulo inclúese unha conta de resultados analítica, dende o punto de vista da explotación proxectada para o ano 2015, unha vez estean postas en marcha as actuacións do Plan estratéxico. Esta conta recolle as principais rúbricas de ingresos e gastos que se estiman segundo o Plan estratéxico da Cidade da Cultura de Galicia e o seu Plan de usos.

8.1 Os ingresos

Existen catro capítulos principais de ingresos:

- 1) Ingresos da entidade pola actividade propia
- 2) Ventas e outros ingresos ordinarios da actividade mercantil
- 3) Outros ingresos de explotación
- 7) Subvención de explotación compensatoria da Xunta de Galicia

A primeira partida, 1) *Ingresos da entidade pola actividade propia*, recolle os ingresos derivados de actividade propia da Fundación, neste caso provenientes de doazóns e patrocinios. Estímase que por patrocinio de espazos ou actos concretos se pode alcanzar un 10 % do gasto en actividade cultural, o que situaría a recadación neste aspecto en 450 000 euros. Esta cifra complétase coa contribución do padroado, de dous millóns de euros anuais, a través da Fundación Privada Gaiás. Así, pola actividade propia, estímase acadar un total de 2 450 000 euros, case un 50 % dos ingresos de explotación.

A segunda partida, 2) *Vendas e outros ingresos ordinarios da actividade mercantil*, fai referencia aos ingresos obtidos dos visitantes da Cidade da Cultura, que se estiman en 900 000. Estes ingresos correspóndense a:

- Entradas e tickets derivados das actividades culturais.
- Visitas guiadas.

Baixo a terceira partida, 3) *Outros ingresos de explotación*, recóllense os ingresos derivados da cesión dos espazos da Cidade a Cultura de Galicia, segundo se recolle no Plan de usos:

- Cesións da Xunta (349 560,00 euros): recolle a compensación ou custo de oportunidade por ceder permanentemente os espazos a departamentos da Xunta que, polo seu carácter de socios estratéxicos do proxecto, utilizan as súas instalacións.
- Alugueiros (512 820,00 euros): engloba os ingresos polo alugueiro ou concesións de espazos ao sector privado, así como todo tipo de cesións temporais.
- *Coworking* (72 000,00 euros) e viveiro (50 400,00): correspóndese coas cotas ou taxas de usos dos ocupantes destes espazos.

Para pechar o capítulo de ingresos, a sétima rúbrica, 7) *Subvención compensatoria*, recolle os 4 583 138,00 euros cos que a Xunta de Galicia contribuirá ao cumprimento da misión da Cidade da Cultura de Galicia e equilibrará a conta de resultados.



8.2 Os gastos

As principais rúbricas de gasto son:

- 4) Gasto de persoal
- 5) Actividades
- 6) Outros gastos de persoal

A partida 4) *Gasto de persoal* recolle o orzamento para os custos salariais do persoal interno, que ascende a 756 000,00 euros.

Baixo a epígrafe 5) *Actividades* atópase o gasto que as accións da Cidade da Cultura supoñen, agrupadas en tres grandes programas:

- Actividade cultural, cun orzamento de 4 500 000,00 euros
- Centro de Innovación Cultural de Galicia - CINC e outros servizos externos, cun total de 700 000,00 euros.
- Programa de emprendemento creativo, cun custo estimado de 150 000,00 euros.

Para pechar o capítulo de gastos, baixo a rúbrica 6) *Outros gastos de explotación* atópanse as subministracións e o mantemento dos edificios. É importante sinalar que os gastos orixinados en espazos cedidos a outros axentes, ben públicos, ben privados, son repercutidos ou asumidos por estes. Así, unha vez repercutidos os gastos do CPDI e doutros espazos cedidos, a epígrafe doutros gastos de explotación sitúase en 2 811 918,00 euros anuais.

8.3 Conta de resultados analítica 2015

CONTA ANALÍTICA	Total
1. Ingresos da entidade pola actividade propia	2.450.000,00
1.1 Patrocinios	450.000,00
1.2 Contribución do padroado	2.000.000,00
2. Vendas e outros ingresos ordinarios da actividade mercantil	900.000,00
2.1 Ingresos por actividades culturais	900.000,00
3. Outros ingresos de explotación	984.780,00
3.1 Cesións da Xunta	349.560,00
3.2 Alugueiros	512.820,00
3.3 Coworking	72.000,00
3.4 Viveiro	50.400,00
4. Gastos de persoal	756.000,00
4.1- Salario e SS	756.000,00
5. Actividades	5.350.000,00
5.1.- Actividade cultural	4.500.000,00
5.2.- CINC e outros servizos externos	700.000,00
5.3.- Programa de emprendemento	150.000,00
6. Outros gastos de explotación	2.811.918,00
A. RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-4.583.138,00
7. Subvención de explotación	4.583.138,00
B. RESULTADO DO EXERCICIO	0,00

09

ANEXOS



**CIDADE
DA CULTURA
DE GALICIA**

**PLAN
ESTRATÉXICO
2012-2018**

SOCIEDADE

espazo aberto
educación cidadá
integración
coa natureza

**ESPAZO
CULTURAL**

comunidade artística
diversidade cultural
innovación cultural

**SUSTENTA-
BILIDADE**

socios estratéxicos
diversificación

**DESENVOL-
VEMENTO**

emprendemento
interacción
clúster

Descarga o plan completo en:
www.cidadedacultura.org