

TABAKALERA



CENTRO INTERNACIONAL DE
CULTURA CONTEMPORÁNEA

VISIÓN 2021 Una reflexión estratégica



10 de Enero de 2019



Índice

- 01.** Introducción
- 02.** Identidad: Misión y Valores
- 03.** Modelo de Centro
- 04.** Visión 2021
- 05.** Líneas Estratégicas para el avance
- 06.** Mapa de Proyectos Estratégicos
prioritarios
- 07.** Conclusiones



01 INTRO- DUCCIÓN

Tabakalera es un centro internacional de cultura contemporánea ubicado en la antigua fábrica de tabacos de Donostia/San Sebastián que, tras cuatro años de obras de remodelación, abrió sus puertas en 2015.

En su primera etapa de lanzamiento, además de acoger a instituciones con una larga trayectoria como el Festival de San Sebastián, la Filмотeca Vasca, el Instituto Etxepare o Zineuskadi y otros proyectos generados ex-profeso, como Kutxa Kultur y la Escuela de Cine Elías Querejeta, el centro ha desplegado una actividad propia, a través de otros equipamientos y programas culturales: la biblioteca de creación UBIK; las actividades y exposiciones dedicadas al arte contemporáneo; el programa y los espacios dedicados a los creadores artísticos Sortzaileen Gunea; la sala de cine y su programación compartida; el programa de mediación y educación; el laboratorio de tecnología ciudadana Hirikilabs, y un amplio conjunto de programas y actividades públicas.

El centro gestiona, además, varios espacios cedidos temporalmente por concurso público a proyectos como Impact Hub, una iniciativa que une el co-working y la innovación, Basque Living, espacio dedicado al diseño vasco de vanguardia, y varios comercios relacionados con la cultura, además del servicio de restauración Taba y el hotel One Shot. La incorporación en breve del laboratorio audiovisual *zdeo* y el laboratorio de gastronomía digital LABE, supondrán un cierre de ciclo con la ocupación total de los 37.000 metros cuadrados del centro.

En 2018, coincidiendo con la incorporación de la nueva Dirección General, el Consejo de Administración plantea entrar en una nueva etapa en la que, **más allá de las particularidades de cada institución, se amplíe la visión de conjunto del proyecto, para llegar a la ciudadanía, a los creadores y a las industrias creativas y culturales con más fuerza y generar mayor impacto social.**

Para concretar el rumbo marcado por el Consejo, el Equipo Directivo de Tabakalera lanza **un proceso interno de reflexión estratégica compartido con las personas responsables de las instituciones que acoge el centro**, para explicitar la identidad y las líneas y proyectos estratégicos que harán posible un avance coherente y progresivo.

Se trata de una reflexión basada en conversaciones que incorporan miradas con un horizonte temporal cercano y de largo plazo. En este proceso se han integrado las distintas visiones, combinando para ello las sesiones de trabajo con el equipo directivo con otras sesiones con líderes de proyectos e instituciones.

Tras realizar un primer borrador del texto en la primera mitad del ejercicio, en octubre se llevó a cabo una sesión de contraste y aportaciones con el Consejo de Administración. Asimismo, en noviembre se celebró una jornada de ideación con todo el equipo de Tabakalera, en la que además de matizar las definiciones y conceptos, se generaron ideas para poner en marcha el presente documento.

En las próximas páginas **se presenta una síntesis** de la reflexión realizada, en la que se han recogido las aportaciones finales del Consejo de Administración y del Equipo de Tabakalera. Hemos contado con el apoyo metodológico de las empresas Vesper y 3D Social, que han facilitado las sesiones de reflexión y nos han ayudado a dar forma a las conclusiones.

La decisión de que el proceso sea altamente participativo responde a la convicción de que los proyectos que queremos abordar podrán llevarse adelante con una visión compartida y la implicación de todas las personas que somos parte del proyecto, en su sentido más amplio y abierto. En ese sentido, necesitaremos seguir potenciando espacios de diálogo en los que poder compartir inquietudes, ideas y propuestas.

02 IDEN- TIDAD: MISIÓN Y VALORES



La misión y los valores son la definición de la esencia de un proyecto. Son los que dan sentido y permiten conectar con un **propósito** y una **manera de ser y de hacer**.

El trabajo sobre la misión ha consistido en una actualización de la misma, ampliando la mirada de manera que el conjunto de iniciativas y proyectos que somos parte del espacio Tabakalera, nos sintamos vinculados. Se ha llegado a una declaración muy sintética, que expresa el lazo de unión de las misiones de todos los agentes que acoge el centro.

El fin es **subrayar la importancia de la unidad entre las instituciones que componen Tabakalera**, como elemento que dota de fuerza tanto al conjunto como a cada una de las instituciones por separado. Es un proyecto en el que la complementariedad y la diversidad se convierten en elementos centrales de la definición.

02_Identidad: Misión y Valores

Misión

Tabakalera es un centro internacional de cultura contemporánea ubicado en Donostia-San Sebastián, que acoge e inspira a distintos proyectos e instituciones culturales.

Nuestra misión compartida es **contribuir al desarrollo de la capacidad creadora y crítica de la sociedad vasca**, favoreciendo el ocio creativo y participativo.

Una misión amplia, que acoge e inspira a las misiones de los distintos proyectos e instituciones que configuran Tabakalera

- UBIK: su misión es **estimular el aprendizaje y la capacidad creativa**, tanto del público especializado en la materia, como de todas aquellas personas que tienen interés por el pensamiento contemporáneo, las artes, la tecnología, el audiovisual y el sonido, así como los videojuegos.
- Sala exposiciones: su misión es acercar el **arte contemporáneo** a la ciudadanía.
- Sortzaileen Gunea: su misión es **apoyar la profesionalización de artistas y/o agentes culturales**.
- LAB AUDIOV: su misión es **ofrecer un espacio donde pensar y hacer cine/audiovisual** para profesionales y para personas interesadas en el arte cinematográfico y audiovisual.
- MEDIACIÓN: su misión es **poner en relación el proyecto cultural y el edificio con la ciudadanía** a través de programas relacionados con la creación y las relaciones sociales, adaptándose a las temáticas y ritmos de cada contexto.
- PROG.PÚBLICOS: su misión es **fomentar el estudio, reflexión y debate sobre el mundo contemporáneo** a través de seminarios, talleres, presentaciones, proyecciones y coloquios.
- CINE TBK: su misión es **ofrecer una variada propuesta de cine contemporáneo**, encuentros entre realizadores y público, programas de residencias y otras propuestas de colaboración con el sector.
- HIRIKILABS: su misión es **fomentar el uso social, crítico y colaborativo de la tecnología**, ofreciendo recursos para la alfabetización en este campo. Es un espacio de encuentro para la comunidad especializada, con conocimiento y actividades para todos los públicos.
- INSTITUTO ETXEPARE: su misión es **difundir la lengua y la cultura vascas por todo el mundo**.
- KUTXA KULTUR: su misión es fomentar la convivencia y **servir de plataforma de apoyo al talento emergente** y amateur de agentes culturales y artistas con proyección
- ZINEMALDIA: su misión es **promover, fomentar y realizar manifestaciones y actividades de difusión cinematográficas** y aportar una contribución positiva al desarrollo de la cultura y de la industria cinematográfica
- FILMOTECA VASCA: Su misión es **investigar, recuperar, archivar, conservar y exhibir películas y audiovisuales que sean de interés para el estudio del cine en general y del cine vasco en particular**.
- ZINEUSKADI: su misión es **impulsar al sector audiovisual vasco** y, por ende, apoyar a las empresas y profesionales que lo constituyen con el fin de facilitar su desarrollo y expansión en el ámbito nacional, europeo e internacional.
- EQZE: su misión es **estimular la emergencia de cineastas** con una mirada integral del cine y capaces de generar realidades cinematográficas (laborales, conceptuales, creativas, profesionales) nuevas.

Valores

Con la participación de 30 personas que forman parte del proyecto Tabakalera y respondiendo al marco establecido por el Consejo de Administración, se han priorizado 4 valores que queremos que definan la personalidad y “el estilo” del centro y que tendremos que ser capaces de transmitir al día a día de las actividades y a los equipos del centro y de comunicar con eficacia a la Sociedad. Creemos que la combinación de estos 4 valores, aportan un marco de referencia a un Proyecto de un conjunto de instituciones que se **COMPLEMENTAN** desde su diversidad y un Proyecto que tiene como eje transversal la **CREACIÓN**.

Diversidad

Buscamos la diversidad de públicos, de instituciones, de disciplinas artísticas y culturales, de expresiones culturales del mundo (denontzat eta denongandik).

...porque queremos ser un espacio que acoge, que integra, que pone en valor la diversidad como un activo que nos aporta riqueza.

Colaboración

Somos un lugar de encuentro en el que hay diálogo, relación, intercambio de ideas, experiencias, conocimiento y co-creación. Y fruto de este valor, creamos comunidades y proyectos alrededor de los distintos ámbitos culturales.

...porque creemos que los retos del futuro requieren muchas perspectivas y aportaciones y que la colaboración nos da FUERZA.

Creación y experimentación

Para plantear cosas nuevas, para experimentar, para probar, para provocar, para traspasar fronteras interdisciplinares, para asumir ciertos riesgos, para proponer y, en definitiva, para generar un impacto diferencial en la sociedad.

.... porque la creación requiere pasión y valentía para explorar y descubrirlas respuestas a los grandes retos de las sociedades contemporáneas.

Innovación y vanguardia

Buscamos la reflexión, provocamos preguntas, generamos reflexiones y nos inspiramos en todo lo que ocurre en el mundo.

.... porque aspiramos a estar conectados con las corrientes de vanguardia y las tendencias del momento. La curiosidad nos hace “estar vivos y en movimiento”.

**03 MODE-
LO DE
CENTRO
SOMOS
37.000 M2
DE CULTURA**



Para el ENCUENTRO y la RELACIÓN

CORAL
POLIFÓNICO
MESTIZO

Es el lugar donde se **encuentran**, **conviven**, se **relacionan**, se **mezclan**, se **suman**, se **coordinan**, se **apoyan**, **colaboran**, se **hibridan** y **comparten visión**:

- Distintas iniciativas públicas y privadas que, desde su marca, trayectoria e identidad, asumen la misión de Tabakalera como propia. “Denok gara Tabakalera”. Distintos agentes y públicos: creadores, empresas, ciudadanos, turistas y distintas generaciones. Tabakalera contribuye a que se configuren “comunidades” de distinto nivel de especialización.
- Distintas expresiones artísticas: ARTE, CINE, AUDIOVISUAL, GASTRONOMÍA Y DISEÑO (a las que se añadirían la MÚSICA y la MODA). Frente a un centro especializado, Tabakalera se define como un centro multidisciplinar.

Para la CREACIÓN

FA-
BRICA

Es el lugar idóneo para la fertilización cruzada de ideas y proyectos. Se trabaja, se explora, se produce, se genera y se emprende. El proceso de creación es uno de los ejes centrales de toda la actividad del centro. Hay laboratorios, hay programas de residencias, hay talleres, estudios, donde se incuban y desarrollan creaciones de todo tipo, y se anima a la hibridación entre distintas disciplinas. Es un centro que quiere inspirar a personas y a empresas a ser “más creativas y creadoras”.

Para DISFRUTAR DE LA CULTURA

EXHIBI-
CIÓN

Un centro en el que “hay vida”, es agradable, apetecible, acogedor y estético, y que ofrece una programación variada y actual de experiencias ligadas a distintas disciplinas culturales: hay salas de exposiciones, sala de música, sala de cine y una plaza que ofrece sorpresas. Conviven iniciativas y actividades para “minorías” con “grandes producciones” y actividades para públicos generalistas.

03_Modelo de Centro Somos 37.000 m2 de cultura

Para inspirar y atraer a las INDUSTRIAS CULTURALES Y CREATIVAS

TRAC- CIÓN

Un lugar que construye **puentes** entre **creadores e industria**, e impulsa la profesionalización y el desarrollo del sector cultural, dando lugar a iniciativas público-privadas novedosas en nuestro país.

Para estimular el PENSAMIENTO CRÍTICO

CONOCI- MIENTO

Donde se piensa, se reflexiona, se intercambian ideas y conocimiento, se aprende constantemente. Un centro permeable a la sociedad, que sabe redefinirse. Hay una **biblioteca de creación**, hay **formaciones**, hay **charlas** y **publicaciones propias**.

UN CENTRO...

CON UN MODELO ORGANIZATIVO que integra los conceptos de diversidad y complementariedad.

SINÉRGICO Y PLURAL

- Una organización que es capaz de hacer que el conjunto de la propuesta TBK, sea mucho más que la suma de sus partes. Una organización capaz de dar coherencia a la diversidad. Una organización capaz de armonizar la visión global y la estabilidad del conjunto, con la autonomía de gestión y la vida de cada iniciativa.
- Una organización que apuesta en todas sus líneas y actividades por la igualdad de género y el impulso del euskera.

CONECTADO, QUE TRABAJA en RED.

VENTANA Y PUENTE

Con otros centros y agentes culturales, sociales y económicos de nuestro entorno más cercano. Junto con ellos aportamos valor a la sociedad vasca: sus personas, sus instituciones y sus empresas.

- Con otros centros culturales del mundo. Nos permite compartir y participar de los procesos de creación y reflexión internacionales.

Cuadro de Síntesis

		Disciplinas		
Criterio estratégico		Arte contemporáneo	Audiovisuales	ICC Diseño / Gastro / Otros
Exposiciones			Exposiciones	
		Programas públicos	Cine: pantalla compartida	Conciertos
Creación			Mediación / Formación	
			Ubik	
			Laboratorio ciudadano	
			Espacio de Creadores	
			2deo	Labe / Nuevos laboratorios
		Residencias Kutxa / Enea		
Proyecto compartido, diverso y multidisciplinar		Visión internacional desde una vocación de referencia en Euskadi		La creación como eje transversal



04 VISIÓN 2021



Se han compartido un conjunto de “objetivos deseados”, que han dado lugar a un documento que hemos denominado “Visión 2021” y a la definición de 6 grandes líneas estratégicas, en las cuales queremos avanzar en los próximos años.

En los próximos 3 años, aspiramos a que Tabakalera sea un PROYECTO COMPARTIDO por todas las personas que participamos del centro.

En concreto, en 2021 nos gustaría estar celebrando los siguientes hitos:

- Un **refuerzo de la actividad dirigida a impulsar la creación** como estrategia común del centro.
- Una **programación conjunta, atractiva y de calidad** dirigida a públicos diversos.
- Una mayor y paulatina **homologación internacional** del modelo del centro y de algunas de sus iniciativas.
- Un relato compartido que facilite su **vinculación emocional con la ciudadanía**.
- Un avance en la **integración de las nuevas iniciativas y públicos** ligados a los ámbitos de la industria audiovisual, la gastronomía y el diseño.
- Un **modelo y unos sistemas de gestión y financiación que sean transparentes y eficientes**, al tiempo que estén preparados para apoyar las ambiciones del proyecto a futuro.
- La generación de una **red con otros nodos culturales** de Euskadi, del Estado e internacionales.

05 SEIS LÍNEAS ESTRA- TÉGICAS PARA EL AVANCE

Esta visión se traduce en 6 líneas estratégicas en las que queremos avanzar de manera acompasada y coordinada.

Crear un nuevo modelo de relación con la ciudadanía.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Consolidar Tabakalera como modelo de referencia para el impulso a la creación.

PROGRAMACIÓN ATRACTIVA Y REFORZADA

Potenciar una programación conjunta del centro dirigida a acercar la cultura a la ciudadanía.

LABORATORIO AL SERVICIO DE LA INDUSTRIA

Desarrollar el rol de Tabakalera como laboratorio de experimentación al servicio de la industria y la sociedad.

INDUSTRIE! BEGIRA DAGOEN LABORATEGIA

Implantar un modelo de organización, gestión y financiación, capaz de responder a los retos del proyecto.

GESTIÓN ÓPTIMA

Impulsar las redes de colaboración con otros centros y agentes: Tabakalera en el contexto local y global.

REDES DE COLABORACIÓN

05_Seis Líneas estratégicas para el avance

1. Crear un nuevo modelo de relación con la ciudadanía

Ideas-fuerza

Tabakalera necesita construir un **relato común y compartido** para todos los socios del espacio, para la ciudadanía y para el mundo. Un relato que nos permita contar qué es a todos y cada uno de nosotros y que nos permita sentirnos reconocidos.

Queremos **ampliar nuestra base de públicos**. Necesitamos tanto públicos generales como específicos.

En los próximos 2 años tenemos el reto de llegar a la ciudadanía con una **comunicación coherente**, de manera que la hagamos partícipe de nuestro relato y generemos un sentimiento de pertenencia al proyecto. Creemos que estamos ante un momento de oportunidad para trabajar conjuntamente entre todos los actores, en ese relato compartido entre las instituciones y con la ciudadanía.

Esta estrategia se asentará en los siguientes principios:

- Necesidad de seleccionar y priorizar, para enfocar mejor los mensajes.
- Fomentar la comunicación coordinada entre los agentes, evitando la atomización, de manera que el público nos perciba como un todo.
- Personalización y segmentación: comunicar de forma más dirigida en función del sector o público objetivo.
- Potenciar la comunicación “*above the line*”.
- Los esfuerzos en comunicación y los esfuerzos en actividad y programación deben ir de la mano, para generar coherencia entre mensajes y realidad.

Cómo - Proyectos & decisiones

- **Desplegar una Estrategia de Comunicación nítida y coherente de Tabakalera**, con el apoyo de una agencia experta, generando un relato compartido dirigido a todos los públicos.
- **Compartir e implementar** la estrategia de comunicación de manera coordinada **entre todos los agentes** de Tabakalera.
- **Desarrollar una estrategia de relación con los diferentes públicos**, tanto generales como específicos, sobre la base de un plan de mediación que también tendrá en cuenta las experiencias y las interacciones que los usuarios establecen con los diferentes espacios del centro, basándonos en las potencialidades del *big data* para el análisis.
- Contar con una **estrategia innovadora de interacción con las audiencias digitales**.

2. Consolidar Tabakalera como modelo de referencia para el impulso a la creación

Ideas-fuerza

Tabakalera aspira a ser el lugar idóneo para **idear y desarrollar** proyectos de creación, fomentando la investigación y la experimentación.

El proceso de creación **se convierte en uno de los ejes centrales del proyecto** y es clave conocer todos los recursos que ofrece en este campo y contrastarlo con la oferta del entorno y el resto de instituciones.

Es un **centro abierto y creador** que da cobijo a distintas expresiones artísticas (arte, cine, audiovisual, gastronomía, diseño, etc.) y que persigue **promover la difusión** del trabajo de artistas y creadores. Consideramos prioritario **mejorar la visibilidad** de las iniciativas que ya se realizan, conectándolas con la ciudadanía.

Crear en Tabakalera es un “trampolín”. Aspira a ser un **aldabonazo de calidad en el apoyo a la profesionalización** de artistas e industrias culturales, así como a **reforzar la relación entre creadores e industria**, y a impulsar estos puentes en otros ámbitos de creación. Con todo ello, logrará generar el interés del sector privado en la financiación de propuestas de creación.

Cómo - Proyectos & decisiones

- Reforzar la actividad dirigida a promover el **apoyo a creadores a través de una estrategia común del conjunto y las partes del centro.**
- Promover una oferta formativa para **favorecer la profesionalización y el desarrollo de los creadores y agentes de las industrias culturales.**
- Explorar y poner en marcha **espacios y dinámicas de encuentro interdisciplinares** entre creadores y agentes de las industrias culturales.
- Fomentar la **capacidad creadora de la ciudadanía**, potenciando los programas y equipamientos destinados a dicho objetivo.

05_Seis Líneas estratégicas para el avance

3. Potenciar una programación conjunta del centro dirigida a acercar la cultura a la ciudadanía

Ideas-fuerza

Tabakalera **promueve una estrategia conjunta y referencial** en la programación, coordinando la oferta realizada desde los diferentes ámbitos y agentes (exposiciones, cine, conciertos, talleres, conferencias, etc.), para garantizar una propuesta diversa y complementaria. Aspira a ofrecer una **programación bien planificada y de calidad**, diseñada desde el punto de vista de la ciudadanía y los visitantes (queremos lograr una **mayor racionalización** de la oferta).

Es un lugar en el que se combina una oferta más **atrevida** con otras propuestas **más convencionales** y favorece “lo inesperado” **proponiendo novedades** a los visitantes.

Los formatos de programas ofertados, también **promueven la participación del público** de forma activa. Tabakalera aspira a ser un **espacio de aprendizaje** tanto para la ciudadanía como para los profesionales.

Es conveniente realizar una programación inteligente que permita la **convivencia de iniciativas** minoritarias, con otras más grandes y de público más generalista. La exhibición en Tabakalera es vista como una oportunidad de **proyección internacional** para los creadores locales.

Cómo - Proyectos & decisiones

- Trabajar una **oferta conjunta equilibrada y referencial** de la programación del centro.
- Desarrollar el programa **expositivo y actividades específicas dedicadas al arte contemporáneo hasta 2021, con el apoyo de un grupo de trabajo conformado por artistas y profesionales del sector**, en complementariedad con el resto de propuestas del contexto y avanzando en el posicionamiento internacional.
- Definir una **nueva oferta expositiva** que responda a las necesidades de conjunto de las instituciones de Tabakalera y su especificidad disciplinar (cine, diseño, gastronomía...).
- **Crear una unidad de cine interinstitucional y consolidar la sala de cine como referente alternativo** en la ciudad.
- Generar **hitos de programación para atraer públicos más generalistas**.
- Trabajar una estrategia conjunta para la **transferencia y creación de conocimiento-aprendizaje**.

4. Desarrollar el rol de Tabakalera como laboratorio de experimentación al servicio de la industria y la sociedad

Ideas-fuerza

Tabakalera, además de su compromiso con la cultura, asume un compromiso como agente que **aporta un valor añadido** al tejido empresarial del país. El tejido empresarial, tanto el más directamente ligado al mundo de la cultura como el de otros sectores empresariales, comparten **retos ligados al diseño y a la experiencia de usuario**, que han de ser respondidos con visiones multidisciplinares.

Por eso queremos que los 37.000 m2 de Tabakalera sean también **laboratorio** que sirva de espacio de exploración a todos los interlocutores socioculturales que necesiten mejorar sus procesos creativos.

Queremos una **Tabakalera que va de la mano de la tecnología**, que entienda su papel en los procesos de creación y que es capaz de promover la reflexión sobre su uso al servicio de unas industrias y una sociedad mejores. Por todo ello, Tabakalera aspira a ser un **lugar de encuentro** entre creadores individuales, pequeñas industrias culturales, empresas y organizaciones de otros sectores de la economía.

Creemos que las **alianzas con centros tecnológicos** serán esenciales para desarrollar la vertiente de laboratorio de Tabakalera, así como para identificar proyectos en los que la digitalización juegue un papel fundamental.

Cómo - Proyectos & decisiones

- **Definir el concepto de laboratorio interdisciplinar que integre los proyectos** que en ese ámbito acogerá Tabakalera. Se trata de crear un marco conceptual sólido, que dote de coherencia a los proyectos que se aborden en este ámbito en los próximos años.
- Poner en marcha un **proyecto conjunto** con otras instituciones del **centro** para apoyar a la industria audiovisual y cinematográfica del contexto, en su reto de incorporación de nuevas tecnologías en todos sus procesos de creación, gestión y difusión.
- Iniciar un diálogo de colaboración con **empresas y centros tecnológicos**, para definir proyectos en los que Tabakalera pueda aportarles valor añadido como espacio de laboratorio.

05_Seis Líneas estratégicas para el avance

5. Implantar un modelo de organización, gestión y financiación, capaz de responder a los retos del proyecto

Ideas-fuerza

La visión de la organización y la gestión es la de una **función transversal**. Aspiramos a dar forma y conseguir que funcione un **modelo de gobernanza compartida** entre distintas instituciones y proyectos. Pretendemos así, llegar más lejos y **posibilitar sinergias** entre todos los proyectos, iniciativas e instituciones. Para conseguirlo, la comunicación interna es central.

Una gestión con visión global que necesitará combinarse con la gestión **autónoma de cada iniciativa**, promoviendo la delegación y el trabajo por proyectos. La visión compartida no puede hacernos perder agilidad y capacidad de respuesta.

La **transparencia** en la información y la optimización de los recursos (eficiencia), son dos principios básicos de la gestión.

La **digitalización** se convierte en un factor clave para mejorar la gestión. Es esencial utilizar de manera inteligente toda la información generada. El “big data” será una línea de trabajo esencial para el futuro.

Una visión de los recursos acorde con los niveles de ambición del proyecto. Es necesario **valorar las necesidades de recursos** en función de los proyectos a integrar.

Queremos avanzar hacia un **modelo de financiación público-privado** que haga sostenible el proyecto.

Cómo - Proyectos & decisiones

- **Implantar un sistema de gestión escalable** a todo el centro basado en la gestión por proyectos y orientado a maximizar sinergias y eficiencia.
- **Adaptar e implantar un nuevo modelo organizativo** de acuerdo con los nuevos retos de Tabakalera, que incluya una reestructuración organizativa de las personas y la implantación de procesos hacia una nueva cultura y cohesión del equipo.
- **Diseñar una estrategia de digitalización** que incida en los siguientes ámbitos: gestión, análisis de datos de usuarios y laboratorios.
- Elaborar un modelo de **previsión de ingreso y gasto a 3 años** y definir el modelo de colaboración público-privada más conveniente de acuerdo con las necesidades y oportunidades que nos ofrece el entorno empresarial y tecnológico del país.
- Diseñar y poner en marcha una **estrategia de comunicación interna**, que sienta las bases para todos los retos de coordinación y generación de sinergias.

6. Impulsar las redes de colaboración con otros centros y agentes: Tabakalera en el contexto local y global

Ideas-fuerza

Tabakalera es un **proyecto de país**, que quiere convertirse en un lugar reconocido y reconocible por todos los ciudadanos.

Busca la **complementariedad de su oferta** en la ciudad y en el país.

Nace con vocación de ser un centro internacional, por lo que la **homologación internacional** es un foco estratégico permanente.

Tabakalera ya ha generado a lo largo de los años iniciales del proyecto una red de colaboraciones amplia. El reto para los próximos años está en visibilizar esta red y profundizar en ella.

Cómo - Proyectos & decisiones

- **Dibujar el mapa de relaciones y colaboraciones actual del centro, para definir la estrategia de alianzas por disciplinas.** Cada ámbito generará su propia red de relaciones, que tendrá que estar coordinada y alineada con las alianzas del centro en su conjunto, para garantizar estar conectados con las tendencias y propuestas más actuales.
- Mantener una relación cercana y permanente con instituciones y agentes culturales del contexto cercano, con el fin de **tender puentes e identificar oportunidades** concretas de colaboración, alineadas con la estrategia de Tabakalera.
- Idear y poner en marcha un proyecto anual para **acercar Tabakalera a la ciudad, al territorio de Gipuzkoa y a toda la comunidad vasca.**
- Implementar un **servicio de apoyo a las industrias culturales y creativas en su proceso de internacionalización.**

06 MAPA DE PRO- YECTOS ESTRA- TÉGICOS PRIORI- TARIOS

De todas las ideas compartidas en el proceso, se han generado 24 proyectos estratégicos para los próximos 3 años, de los cuales hemos priorizado 13 que serán los que iniciemos a lo largo del primer trimestre de 2019.

L1	<p>01. Desplegar una Estrategia de Comunicación nítida y coherente de Tabakalera, con el apoyo de una agencia experta, generando un relato compartido dirigido a todos los públicos.</p> <p>02. Compartir e implementar la estrategia de comunicación de manera coordinada entre todos los agentes de Tabakalera.</p> <p>03. Desarrollar una estrategia de relación con los diferentes públicos, tanto generales como específicos, sobre la base de un plan de mediación que también tendrá en cuenta las experiencias y las interacciones que los usuarios establecen con los diferentes espacios del centro, basándonos en las potencialidades del big data para el análisis.</p>
L2	<p>04. Reforzar la actividad dirigida a promover el apoyo a creadores a través de una estrategia común del conjunto y las partes del centro.</p> <p>05. Promover una oferta formativa para favorecer la profesionalización y el desarrollo de los creadores y agentes de las industrias culturales.</p>
L3	<p>06. Trabajar una oferta conjunta equilibrada y referencial de la programación del centro.</p> <p>07. Desarrollar el programa expositivo y actividades específicas dedicadas al arte contemporáneo hasta 2021, con el apoyo de un grupo de trabajo conformado por artistas y profesionales del sector, en complementariedad con el resto de propuestas del contexto y avanzando en el posicionamiento internacional.</p> <p>08. Crear una unidad de cine interinstitucional y consolidar la sala de cine como referente alternativo en la ciudad.</p>
L4	<p>09. Definir el concepto de laboratorio interdisciplinar que integre los proyectos que en ese ámbito acogerá Tabakalera. Se trata de crear un marco conceptual sólido, que dote de coherencia a los proyectos que se aborden en este ámbito en los próximos años.</p>
L.5	<p>10. Adaptar e implantar un nuevo modelo organizativo de acuerdo con los nuevos retos de Tabakalera, que incluya una reestructuración organizativa de las personas y la implantación de procesos hacia una nueva cultura y cohesión del equipo.</p> <p>11. Diseñar y poner en marcha una estrategia de comunicación interna, que sienta las bases para todos los retos de coordinación y generación de sinergias.</p>
L6	<p>12. Implementar un servicio de apoyo a las industrias culturales y creativas en su proceso de internacionalización.</p> <p>13. Dibujar el mapa de relaciones y colaboraciones actual del centro, para definir la estrategia de alianzas por disciplinas. Cada ámbito generará su propia red de relaciones, que tendrá que estar coordinada y alineada con las alianzas del centro en su conjunto, para garantizar estar conectados con las tendencias y propuestas más actuales.</p>

07 CON- CLUSIO- NES



A partir de 2019 Tabakalera afronta una nueva etapa en la que, partiendo del proyecto ya desarrollado, apuesta por una visión global y conjunta de un centro en el que diversas organizaciones trabajamos en el ámbito de la cultura, con la misión común de contribuir a una sociedad más creativa, culta y reflexiva. Este firme compromiso en favor de la unidad entre las instituciones que componen Tabakalera, como elemento que dota de fuerza tanto al conjunto como a cada uno de los agentes por separado, constituye nuestra primera seña de identidad. Nuevos proyectos como el laboratorio de gastronomía digital LABE o el laboratorio audiovisual *2deo*, se unirán en breve al proyecto común, cerrando un ciclo en el que se han ido completando los 37.000 metros cuadrados de cultura y aportando nuevas posibilidades de relacionarnos con las industrias culturales y creativas.

La puesta en marcha del comité de directores del centro y otros subcomités de trabajo han constituido el primer paso en este nuevo estilo de gestión compartida y han propiciado que el proceso de reflexión estratégica se haya planteado también desde una perspectiva compartida.

Un proceso que nos ha permitido pensar, analizar, confrontar y debatir distintos modos de entender la acción cultural y visiones diversas sobre el modelo a seguir en un equipamiento tan complejo y único como es Tabakalera. El hecho de hacerlo de forma conjunta ha aportado riqueza y solidez al resultado, además de contribuir a un mayor conocimiento entre las instituciones que constituyen la fuerza motriz del centro.

Proyectos como el desarrollo de la Estrategia de Comunicación de Tabakalera y su implementación entre todos los agentes del centro están ya en marcha y en los próximos meses abordaremos otros proyectos clave, como el refuerzo de la actividad dirigida a promover el apoyo a creadores a través de una estrategia común o la consolidación de una oferta conjunta, equilibrada y referencial de la programación que se ofrece a los diversos usuarios que se acercan a Tabakalera.

Abordar éstos y el resto de proyectos estratégicos que nos hemos marcado, va a obligarnos a trabajar en otras claves de trabajo en colaboración, constituyendo equipos mixtos formados por personas de instituciones diferentes, que deberán definir los procesos necesarios y desarrollar los proyectos, respondiendo a indicadores de seguimiento con el fin de lograr los objetivos deseados. Estamos convencidos de las enormes oportunidades que va a generar a corto y medio plazo un centro cohesionado internamente y que irá creciendo en ambición y referencialidad, a medida que se vayan desarrollando los proyectos recogidos en este plan estratégico y otros que vayan surgiendo en el camino.

TABAKALERA



CENTRO INTERNACIONAL DE
CULTURA CONTEMPORÁNEA

info+

www.tabakalera.eu

Andre zigarrogileak plaza, 1
20012 Donostia / San Sebastián
Gipuzkoa

