

# Para fortalecer el emprendimiento cultural

(O cómo pueden mejorar los programas de acompañamiento)



Fundación  
Gabeiras



**Autoría**

Fundación Gabeiras  
Fundación Daniel y Nina Carasso

**Coordinación y redacción**

Andrea Macías  
María Lorenzo Moles  
Deborah Gold

**Consejo asesor**

Lucía Casani  
Patricia Gabeiras Vázquez  
Pepa Octavio de Toledo  
Pilar Martínez

# Índice

4

## 1. SALUDO

6

## 2. INTRODUCCIÓN

9

## 3. RESUMEN METODOLÓGICO

11

## 4. CONTEXTO

17

## 5. ANÁLISIS DE LA OFERTA DE ACOMPAÑAMIENTO

44

## 6. ANÁLISIS DE LOS PROYECTOS ACOMPAÑADOS

73

## 7. CONCLUSIONES

89

## 8. PROPUESTAS

100

## 9. ANEXOS

121

## 10. BIBLIOGRAFÍA

124

## AGRADECIMIENTOS

# 1. Saludo

La Fundación Daniel y Nina Carasso y la Fundación Gabeiras se unen en la realización del presente informe con la intención de que sirva como herramienta para fortalecer el sector del emprendimiento cultural y ayude a visibilizar las necesidades de transformación que requieren los programas de acompañamiento a proyectos culturales.

Por un lado, con actividad en España y Francia, la Fundación Daniel y Nina Carasso apoya proyectos en dos líneas de acción: la alimentación sostenible y el arte ciudadano. Lo hace aportando medios económicos a través de subvenciones e inversiones de impacto social, movilizando recursos humanos mediante el acompañamiento y la formación, y desarrollando acciones públicas como programas, eventos o publicaciones.

Dentro de su línea trabajo de *Arte ciudadano* cuentan con numerosas convocatorias, entre las que se encuentran: *Arte por venir*, para el sector artístico; *Componer saberes* para imaginar y construir futuros sostenibles, que combina el conocimiento cultural y científico; o *Alianzas para una democracia cultural*, sustentada en los derechos culturales y el impulso de la mediación. A través de *Cartae*, su programa de apoyo extrafinanciero, se acompaña a los proyectos beneficiarios para reforzar su impacto, sostenibilidad y capacidad de transformación. Asimismo, mediante su programa de inversión de impacto *Tiina*, realizado en colaboración con la Fundación Ship2B, se impulsa el emprendimiento en arte y cultura con impacto social. La Fundación Daniel y Nina Carasso lleva varios años apoyando a emprendedores culturales y mantiene una atención constante a las necesidades del ecosistema para mejorar sus intervenciones.

Por otro lado, la Fundación Gabeiras trabaja en el marco del derecho a la cultura a través de la investigación y el pensamiento, organizando *Aulas Encuentro* y grupos de trabajo específicos, publicando textos especializados en su editorial *La Cultivada*, y desarrollando proyectos de intervención como *Rural Lab – Ferrolterra*, laboratorio de desarrollo territorial en Galicia, o *La voz que nadie escucha*, programa para la introducción de la cultura como elemento de tratamiento en el sistema penitenciario español, entre otros.

A través del programa *Semillero de proyectos culturales*, que ofrece servicios de acompañamiento y búsqueda de financiación a emprendedores culturales, así como mediante la publicación de numerosos estudios y la celebración de jornadas de divulgación, se generan espacios de apoyo a los proyectos, especialmente en lo relativo a las cuestiones jurídicas y económicas.

Este informe es fruto de esa escucha a un número importante de agentes que, bien ofrecen acompañamiento a entidades culturales, bien han participado en alguno de los programas impulsados por ambas organizaciones. Su objetivo es analizar el estado de la cuestión y formular propuestas para que la oferta de acompañamiento contribuya a la sostenibilidad en el tiempo de los proyectos y fomente un sector de emprendimiento cultural accesible y diverso.

Ambas fundaciones consideran que este informe puede resultar de interés para las administraciones públicas y las entidades que ofrecen apoyo a proyectos culturales, al permitir comprender qué está funcionando actualmente en España, así como recibir ideas sobre cómo podría evolucionar el sector en el futuro, tanto a nivel individual como colectivo. Finalmente, el informe busca que los propios emprendedores culturales puedan reflexionar sobre su manera de diseñar e implementar sus proyectos.

# 2. Introducción

El sector cultural, tal y como revelan los datos, tiene gran importancia dentro del emprendimiento español. En la última década ha experimentado una evolución notable en cuanto a la profesionalización y especialización de sus trabajadores, la competitividad de sus empresas y la solvencia económica en sus resultados. Sin embargo, todavía queda mucho trabajo en lo referido a la incorporación de herramientas empresariales en cultura.

Los proyectos de emprendimiento cultural cuentan con peculiaridades ligadas a la actividad creativa y, en muchas ocasiones, sus impulsores manifiestan posicionamientos críticos respecto a la propia organización empresarial. Estas circunstancias han de ser tenidas en cuenta también en el análisis del emprendimiento cultural.

Por todo ello, no podemos considerar totalmente equivalente la denominación de un emprendedor en cultura a la de otros sectores y, para entender el conjunto de iniciativas de emprendimiento cultural, debemos incluir en este análisis casuísticas que no suelen contemplarse en otros relativos al emprendimiento. Para una mejor comprensión del informe, proponemos, por tanto, un glosario de términos que ayude a entender el desarrollo del mismo.

Aun con sus particularidades, el emprendimiento en cultura se enmarca en un contexto general. Por ello, hemos querido comenzar por analizar la situación del emprendimiento en nuestro país, con la intención de contar con elementos comparativos que permitan evaluar el estado del sector. Asimismo, hemos analizado la situación económica del sector cultural, constatando la distancia entre los datos macroeconómicos y la experiencia concreta de las personas que emprenden en cultura.

Con respecto al grueso de la investigación, hemos organizado este informe en tres partes diferenciadas:

- Primera parte: **programas acompañantes**. Se analizan las instituciones públicas, fundaciones, asociaciones o empresas que llevan a cabo programas de acompañamiento. En este apartado se estudian de forma objetiva las características cuantitativas y

cualitativas de su oferta y, en una segunda fase, las dificultades, deseos y análisis de sus profesionales sobre su propio trabajo. En este estudio se toman en cuenta las subvenciones públicas como herramientas de acompañamiento que fortalecen el tejido del emprendimiento cultural. Quedan fuera otras fuentes de capital y financiación sin acompañamiento, como bancos o determinados fondos de inversión, entre otros.

- Segunda parte: **proyectos acompañados**. Se examinan sus perfiles, características y percepciones sobre las diferentes experiencias de acompañamiento. A través de encuestas y entrevistas se ha recopilado un número significativo de datos sobre cómo son los usuarios de estos programas y cómo valoran su utilidad.
- Tercera parte: **propuestas de mejora**. Se recogen recomendaciones en los tres ámbitos posibles de incidencia: administraciones públicas, entidades oferentes de programas de acompañamiento y beneficiarios.

Este informe analiza, desde un punto de vista empresarial y económico, la aportación de los programas de acompañamiento a la eficacia y autonomía de los proyectos, a la formación, a la sostenibilidad financiera y a la competitividad de sus productos. También examina el perfil profesional de las entidades y autónomos culturales: número de trabajadores, años de experiencia, balance de resultados y origen de sus ingresos.

Asimismo, resultaba imperativa una evaluación simultánea en materia de derechos culturales, diversidad y transformación social, incluyendo datos sobre inclusión, género, diversidad racial y discapacidad. Esta parte del análisis no es ni mucho menos accesorio, sino que se sitúa en el corazón del informe, puesto que los derechos culturales deben también permitir la participación en los beneficios económicos de la cultura a todas las personas.

Por último, y de manera especialmente relevante, con la voluntad de que esta investigación contribuya a transformar positivamente el sector, proponemos una serie de mejoras dirigidas a los tres grupos de actores identificados: oferentes de programas de acompañamiento, proyectos acompañados y administraciones públicas articuladas en tres decálogos de propuestas.

El informe ha sido desarrollado desde la gestión cultural y por gestoras culturales, incorporando términos, conocimientos y prácticas

de la sociología, la antropología social, la economía de la cultura, la mediación cultural, la política cultural y, por supuesto, el derecho a la cultura. Con ello, también se pretende contribuir a reconocer la gestión cultural como disciplina teórica y de investigación.

Además, el presente trabajo cuenta con una plataforma *online* que recoge de manera accesible y creativa los aspectos principales del informe.



# 3. Resumen metodológico

El informe se basa en la recopilación de datos y experiencias de entidades que ofrecen programas de acompañamiento, consultoría y subvenciones, así como de distintos tipos de agentes, ya sean proyectos o personas, que han participado en este tipo de programas.

## Esquema del proceso del informe



El **desarrollo de cada etapa** se presenta en el **Anexo II**.

Este trabajo no pretende ser una revisión exhaustiva del universo de entidades del emprendimiento en cultura; más bien es una fotografía de un momento específico, obtenida a partir de la **revisión**

**de muestras** suficientes que permitan entender la oferta existente en España y la experiencia de sus usuarios.

La **delimitación de los elementos estudiados** es la siguiente:

**Entidades de acompañamiento:** este grupo se compone de distintos tipos de oferentes que realizan trabajos de consultoría, acompañamiento, fortalecimiento, formación, financiación (incluidas las subvenciones públicas), aceleración e incubación de iniciativas culturales. La muestra seleccionada representa este universo que está integrado por un gran número de entidades con una enorme variedad de programas, procesos y servicios. Pueden ser entidades públicas o privadas que desarrollen su labor en el territorio español.

**Proyectos acompañados:** este grupo incluye actividades clasificadas dentro de los sectores culturales y creativos según la normativa de la Unión Europea mediante el programa Europa Creativa (véase Glosario). Las características de estos agentes culturales (proyectos o creadores/artistas) son:

- Cualquier personalidad jurídica.
- Escala de actuación-incidencia indiferente: desde proyectos unipersonales y locales hasta proyectos a escala nacional o internacional.
- Objetivos y misiones de distinta naturaleza (artística, empresarial, social, etc.).
- Ámbito de actuación dentro de España.
- Haber pasado por uno o más procesos de acompañamiento y/o financiación.
- Intención de transitar hacia la sostenibilidad económica, y cuando sea posible, también social y medioambiental.

En el contexto del presente informe, es importante tener presente a qué nos referimos cuando hablamos de **emprendedores culturales**: a cualquier individuo que pone en marcha una iniciativa que pretende que sea viable económicamente, independientemente de la forma jurídica que adopte para ello.

# 4. Contexto

## El emprendimiento en España

La Confederación Española de Organizaciones Empresariales<sup>1</sup> (CEOE) es el organismo que representa a las empresas en España y agrupa a más de dos millones de empresas y autónomos a través de más de 4000 asociaciones de base. En 2024 publicó el primer estudio titulado *El emprendimiento en España*.

Por su parte, el Observatorio del Emprendimiento de España<sup>2</sup> coordina y desarrolla el proyecto Global Entrepreneurship Monitor (GEM), una iniciativa internacional que mide la actividad emprendedora a nivel mundial. El Informe GEM España ofrece datos sobre la actividad emprendedora, el contexto institucional y las características de los emprendedores. El último informe consultado incorpora los datos correspondientes a 2024/2025.

Estas dos fuentes sirven de base para contextualizar el emprendimiento en el país.

### ¿CÓMO ES EL EMPRENDIMIENTO EN NUESTRO PAÍS?

- La mayoría de las empresas españolas son pequeñas, medianas o unipersonales. El 54 % de los empresarios no tiene empleados, es decir, son autónomos, y el 44 % de las empresas son de menos de diez empleados.
- En 2024, el 11,2 % de la población de entre 18 y 64 años estaba dispuesta a emprender, cifra similar a la del año anterior, con Cataluña y Madrid a la cabeza. El 59 % de los emprendedores

1 Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). (s. f.). *Página institucional*. <https://www.ceoe.es/es>

2 Observatorio del Emprendimiento en España. (s. f.). *Proyecto GEM*. <https://observatoriodelemprendimiento.es/gem-spain/>

a cargo de iniciativas con más de tres años y medio de vida siguen siendo autónomos. Siete de cada diez emprendedores recientes tienen más de 35 años, y la intención emprendedora solo ha aumentado en el rango de edad comprendido entre los 35 y los 44 años.

- En la síntesis de resultados del informe de la CEOE se especifica en qué sectores desarrollan sus empresas los emprendedores, confirmándose que el sector terciario es el mayoritario y que, dentro de este, destacan, por orden, el comercio, la hostelería y las actividades artísticas.

## ¿QUIÉNES SON LAS PERSONAS QUE EMPRENDEN EN ESPAÑA?

- Se **diferencia entre emprendedor y empresario**. Cuando el emprendimiento se consolida y la estructura de negocio se establece, se puede hablar de empresario.
- Los **autónomos se contabilizan como emprendedores y como empresas**, pero las iniciativas sin ánimo de lucro, aunque sostenibles y generadoras de empleo, no se incluyen en estas mediciones.
- Respecto a la **percepción social**, en 2024, el 60 % de la población consultada tenía una buena opinión sobre los emprendedores, atribuyéndoles cualidades como la valentía y la innovación. Uno de cada cuatro españoles ha iniciado algún proyecto empresarial a lo largo de su vida, y uno de cada cinco en el caso de los jóvenes.
- El perfil medio del emprendedor es un hombre (55 %), de 48 años, con un negocio vinculado a su familia y una empresa de menos de diez empleados. El capital inicial de los hombres suele ser inferior a 20 000 euros y el de las mujeres alrededor de 10 000 euros. Un dato significativo es que, en los últimos tres años, los extranjeros residentes en España han emprendido el doble que los españoles, siendo responsables del aumento de la actividad emprendedora. Su intención emprendedora triplica la de la población española.

## ¿QUÉ NECESITAN?

- En el estudio GEM internacional de 51 países sobre percepciones y miedos relacionados con la actividad emprendedora, España se posiciona como el territorio donde la población adulta

percibe menos oportunidades para emprender. Sin embargo, si se pregunta por el grado de satisfacción de haber emprendido, hasta un 62 % de los emprendedores consideran su experiencia muy positiva o positiva, y la tasa de abandono es solo del 3,5 %, aunque ha aumentado ligeramente respecto a los años anteriores. Entre las principales motivaciones destacan la búsqueda de autonomía (17 %), la vocación (15 %), el deseo de ser su propio jefe (13 %) y unas mejores condiciones económicas (12 %). Llama la atención que una de las preocupaciones más frecuentes para el desarrollo de sus trayectorias profesionales sea «cómo ser creativo» a la hora de poner en marcha ideas que les apasionan y les brindan satisfacción.

- El 48 % de los españoles considera insuficiente el apoyo institucional, y la mayoría señala como más relevantes los incentivos fiscales y las subvenciones, aunque identifican estas últimas como de difícil acceso.
- Los principales retos formativos se identifican en contabilidad, financiación y recursos humanos; por otro lado, las oportunidades se detectan en las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), en los centros de apoyo a la iniciativa emprendedora y en la inteligencia artificial, aunque con reticencias.

## ¿QUÉ AVANCES ENCONTRAMOS?

- La Ley de fomento del ecosistema de las empresas emergentes, más conocida como Ley de Startups (2022), tiene como objeto establecer un marco normativo específico para apoyar la creación y el crecimiento de empresas emergentes en España.
- El registro y certificación de *startups* de ENISA, Empresa Nacional de Innovación, a través de su página web.<sup>3</sup>
- La Ley Crea y Crece (Ley 18/2022), que busca impulsar la creación y expansión empresarial en España simplificando trámites, reduciendo la morosidad y fomentando la digitalización.

3 Empresa Nacional de Innovación, S.A. (ENISA). (s. f.). *Certifica tu startup*. <https://www.enisa.es/es/certifica-tu-startup/startups>

# Emprendimiento en sectores culturales y creativos

Para este apartado se han consultado la Cuenta Satélite del Ministerio de Cultura<sup>4</sup> (último informe 2020-2023) y el informe de COTEC Los sectores culturales y creativos en España. Análisis de su valor económico<sup>5</sup> (publicado en 2025).

Según estos informes técnicos, que evalúan cuantitativamente los datos arrojados por los sectores culturales y creativos, se podría concluir que la cultura es, sin duda, uno de los pilares fundamentales del desarrollo económico y social en España.

Ambos estudios delimitan de forma distinta el perímetro de las entidades analizadas. Para este informe, tomamos como referencia la división de Creative Europe 2021-2027, del Reglamento (UE) 2021/818 del Parlamento y del Consejo (véase Glosario), que incluye actividades del núcleo cultural, industrias culturales, servicios creativos e industrias de la propiedad intelectual.

## PRINCIPALES DATOS RECOPIRADOS

- **Aportación al Producto Interior Bruto:** según COTEC, los sectores culturales y creativos aportan más del 2 % del PIB, superando industrias como la textil o farmacéutica. Según la Cuenta Satélite del Ministerio, la aportación de actividades culturales más propiedad intelectual alcanza el 3,4% (2020-2023) 33.204 millones de euros. **Si observamos la aportación de las actividades culturales al PIB por fases**, la creación representa el 59,2%, la fabricación 9,7 %, la difusión 14,7 %, la educación 10,1 % y solo el 6,2 % las actividades auxiliares. Cabe destacar que estos datos presentan limitaciones, ya que corresponden a la serie 2020-2023 revisada en 2025, por lo tanto, su vigencia es limitada. También podemos observar el peso relativo de los

4 Ministerio de Cultura. (2025). *Cuenta satélite de la cultura en España*. <https://www.cultura.gob.es/servicios-a-la-ciudadania/estadisticas/cultura/mc/csc.html>.

5 Fundación COTEC para la Innovación. (2025). *Los sectores culturales y creativos en España: Análisis de su valor económico*. <https://cotec.es/proyectos-cpt/sectores-culturales-y-creativos/>

sectores que más aportan a lo que el informe de COTEC define como «núcleo cultural». El audiovisual, las artes plásticas y el libro, en ese orden, serían los que más aportan (datos 2023: 29,5%, 22,8% y 25,2% respectivamente).

- **Empleo cultural:** COTEC registra un aumento del 17 % en afiliaciones a la Seguridad Social desde la pandemia, frente al 8 % del conjunto de la economía, especialmente en industrias culturales. El Ministerio de Cultura informa de un crecimiento del 8,6 % desde 2019 y del 6,65 % en 2024, alcanzando 771 000 empleos.
- **Empresas:** desde la pandemia y hasta enero de 2023, los sectores culturales y creativos crecieron un 12 % en número de empresas, mientras que la economía general disminuyó un 4,6 %. Del total, el 69 % no tiene asalariados, frente al 57 % del general, y solo el 3,2 % tiene más de diez empleados, frente al 4,3 % del general. Dentro del numeroso grupo de autónomos, se observa una mayor presencia de mujeres en comparación con el resto de la economía.
- El informe que emite el Ministerio de Industria *Cifras PYME*<sup>6</sup> sobre las empresas inscritas en la Seguridad Social señala que en diciembre de 2025, en el epígrafe *Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento*, un total de 399.922, de las cuales 54.812 no tienen asalariados, 120.522 son pequeñas empresas y 89.379 son microempresas, las cifras sectoriales más altas junto con el sector científico, y los sectores de Información y comunicaciones y Otros servicios.
- **Productividad por trabajador:** entendida como el valor económico medio que genera cada persona ocupada en las industrias culturales y creativas en cada momento según sus recursos disponibles. El informe de COTEC señala que, en el ámbito cultural, esta cifra supera en un 40 % a la de otros sectores.

6 Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. (s. f.). *Estadísticas y publicaciones sobre PyME*. <https://industria.gob.es/es-es/estadisticas/paginas/estadisticas-y-publicaciones-sobre-pyme.aspx>

- **Tasa de innovación:** se estima en 15,5 % para las empresas de los sectores culturales y creativos, concentrándose principalmente en las industrias culturales. Comparativamente, las TIC alcanzan el 41,3 % y la industria manufacturera el 47,2 %, aun siendo menor el gasto en innovación. Asimismo, la inversión en I+D interna en la cultura es apenas del 3,3 %, frente al 5,7 % de la media del conjunto.
- **Percepción social de la innovación:** según la Encuesta de percepción social de la innovación sobre preferencias de gasto de la ciudadanía, la cultura ocupa el quinto lugar desde 2021, por debajo del medioambiente y casi a la par con defensa.

# 5. Análisis de la oferta de acompañamiento

La primera parte de la investigación analiza a las entidades que ofrecen programas, servicios, herramientas o financiación a iniciativas culturales para su fortalecimiento y sostenibilidad.

El acompañamiento busca mejorar la sostenibilidad económica, social y, en algunos casos, medioambiental, con vistas a que los proyectos tengan más certeza sobre su futuro.

## Análisis en distintas categorías

Se ha decidido analizar a tres grandes grupos como oferentes de acompañamiento que ayuden a fortalecer al emprendimiento cultural: programas (públicos y privados, con y sin ayuda financiera relacionada), consultoras y subvenciones públicas.

Se trata, en todos los casos, de procesos de acompañamiento que evalúan y dan seguimiento a los proyectos culturales. Por ello se destacan a los instrumentos que exclusivamente aportan financiación bajo criterios estrictos de rentabilidad y capacidad económica.

Tipo de agentes oferentes	Descripción	¿Cómo se analizaron?
<b>Programas</b>	Diversos tipos de programas (públicos y privados) que aceleran, incuban y fortalecen procesos de emprendimiento cultural, con y sin financiación relacionada	Mapeo a través de información de páginas web + Entrevistas
<b>Consultoras</b>	Servicios de consultoría estratégica y de diseño de proyectos	Mapeo a través de información de páginas web + Entrevistas
<b>Subvenciones públicas</b>	Convocatorias de ayudas públicas para proyectos/entidades culturales	Revisión de bases de convocatorias, agencias estadísticas e informes oficiales + Entrevistas

Para comenzar el análisis, se presenta una comparativa de las **características de las herramientas de acompañamiento y/o financiaciones**, utilizando los datos obtenidos del mapeo y de las entrevistas realizadas. Cada programa emplea un método específico de trabajo según sus objetivos: aceleración, mentorías, financiación, etc.

En total, a través de un mapeo con la información que publican en sus páginas web, se identificaron 51 entidades: 26 programas y 25 consultoras. Asimismo, se realizaron doce entrevistas para conocer la visión y experiencia de algunas de estas entidades y de personas expertas en diversidad (véase Anexo II).

Respecto a las subvenciones públicas, se analizaron ayudas concedidas por los distintos niveles de gobierno: local, autonómico y nacional, en el ámbito cultural. También se utilizaron documentos como el Plan Estratégico de Subvenciones del Ministerio de Cultura y las Estadísticas de Financiación y Gasto Público de Cultura.

**Tabla 1. Características de los distintos tipos de herramientas de acompañamiento y/o financiación**

	<b>Programas de acompañamiento</b>	<b>Consultoras</b>	<b>Subvenciones públicas</b>
<b>Sistema de trabajo</b>	Estructurados	No estructurados	Estructurados (por convocatoria)
<b>Con o sin coste</b>	De pago y gratuitos	De pago	Gratuitos
<b>Duración</b>	Entre 3 meses y 2 años	Depende de cada caso	Tiempos de la Administración y de cada convocatoria
<b>Naturaleza de los programas</b>	Privados (65 %), públicos (31 %) y mixtos (4 %)	Privados	Públicos
<b>Formato de trabajo: grupal o individual</b>	Exclusivamente individual (23 %) Híbrido: una parte grupal y otra individual (73 %) No específica (4 %)	Exclusivamente individual (100 %)	No personalizado
<b>Tipo de trabajo: online o presencial</b>	Exclusivo <i>online</i> (23 %) Exclusivo presencial (19 %) Híbrido: presencial y <i>online</i> (46 %) No específica (12 %)	Depende de cada caso, entre las partes acuerdan la forma de trabajo	Uso de plataformas, correos electrónicos y llamadas telefónicas
<b>Financiación relacionada al acompañamiento</b>	Otorgan financiación (38 %) No conceden financiación (68 %)	No conceden financiación	En todos los casos conceden financiación
<b>Especialización en cultura</b>	El 65,4 % están especializados en cultura  Entre los especializados se encuentran sectores como: música, teatro, audiovisual y artes escénicas	El 68 % están especializadas	Las del Ministerio de Cultura y de los distintos órganos que regular la cultura a nivel autonómico y local representan el 100 %, pero también existen ofertas procedentes de otros ministerios u órganos locales que pueden ser utilizadas en proyectos culturales
<b>En qué enfocan su trabajo</b>	Proyectos y estructura	Proyectos y estructura	Proyectos y ocasionalmente estructura

Respecto a la **duración de los programas**, lo habitual es que no superen un año (50 %).<sup>7</sup> Este dato nos permite identificar en qué momento los procesos «sueltan» a los proyectos y si los agentes están preparados para aplicar de manera independiente lo aprendido. Entre las entidades entrevistadas, se observa una tendencia a que los programas de acompañamiento mantengan el contacto y ofrezcan apoyo a los proyectos con los que han trabajado. Por el contrario, las **consultorías** no disponen de sistemas de seguimiento, y las **subvenciones públicas** tampoco contemplan planes de seguimiento ni medición, terminando la relación cuando se entrega la justificación correspondiente. Además, en el caso de las **subvenciones públicas**, la dinámica de trabajo está supeditada a los tiempos administrativos que marque la legislación vigente.

**Los programas de acompañamiento ofrecen distintos tipos de financiación:** premios, ayudas económicas no reembolsables, subvenciones y préstamos. En todos los casos analizados en el mapeo, estas ayudas se complementan con seguimiento o formación a través de mentorías, talleres, seminarios web, *mentor days*, sesiones de trabajo con otros proyectos, etc. Las cuantías oscilan entre 3000 y 100 000 euros para premios a repartir entre distintos proyectos, entre 15 000 y 50 000 euros para ayudas y entre 50 000 y 100 000 euros para préstamos blandos. La variedad de ayudas, tanto en tipología como en importe, es amplia y cada una se ajusta a objetivos distintos.

En cuanto a la especialización, **el 68 % de las consultoras mapeadas están especializadas en el sector de las industrias culturales y creativas**, cubriendo áreas como el fortalecimiento de estructuras, el diseño y/o ejecución de proyectos, la elaboración de estrategias de negocio, la comunicación, la internacionalización, etc. Algunas también ofrecen **oferta de talleres o cursos de formación** abiertos a iniciativas que buscan especialización en un tema concreto<sup>8</sup>.

Las **consultoras** incluidas en el **mapeo** definen su trabajo como consultoría, pudiendo estar especializadas en áreas concretas — como comunicación, gestión de proyectos o negocios—. El universo de agentes que trabajan en la órbita de estas actividades es muy variado y presenta líneas de diferenciación muy finas, por ejemplo,

7 El 35 % de las entidades mapeadas no especificaban la duración de los programas en la información publicada en sus webs.

8 Prodigioso Volcán. (2025). *Formación*. <https://www.prodigiosovolcan.com/pv/formacion/>

entidades que asesoran proyectos o que realizan gestión cultural para distintos tipos de iniciativas. Por su parte, las **asesorías** realizan trabajos más cortos y específicos, orientados a tareas más concretas.

# Análisis DAFO

Los hallazgos se presentan mediante un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DAFO) identificadas en el sector del acompañamiento al emprendimiento cultural.

## FORTALEZAS

**F.1 Uso de herramientas empresariales**

**F.2 Consolidación de los programas de acompañamiento en el sector cultural**

**F.3 Refuerzo de la formación y acompañamiento en materia de financiación**

**F.4 Creación de redes y comunidades a partir de los programas**

**F.5 Crecimiento y relevancia de las consultorías y asesorías**

**F.6 Contribución de las subvenciones públicas**

## DEBILIDADES

**D.1 Falta de fortalecimiento en las estructuras de los proyectos**

**D.2 Desconexión entre oferentes**

**D.3 Desequilibrio territorial**

**D.4 Falta de medición de impacto**

**D.5 Dependencia de financiación pública, incluso en programas de iniciativa privada**

**D.6 Falta de diversidad en los programas de acompañamiento**

**D.7 Procesos y tiempos prolongados en las subvenciones públicas**

## OPORTUNIDADES

**O.1 Diversificación de las fuentes de financiación de los proyectos**

**O.2 Integración de la inversión de impacto en el sector cultural**

**O.3 Generación de procesos de trabajo más cercanos**

**O.4 Integración de la economía social al quehacer cultural**

## AMENAZAS

**A.1 Cambios derivados de las distintas políticas culturales**

**A.2 Riesgo de obsolescencia**

# Fortalezas

## F.1 USO DE HERRAMIENTAS EMPRESARIALES

Todos los agentes entrevistados coinciden en **la relevancia de que los proyectos culturales utilicen herramientas empresariales** en su gestión. Aparece, en mayor o menor medida, el uso o la formación en estas herramientas y, según señalan las personas entrevistadas, **una vez que los proyectos las conocen, reconocen también sus beneficios.**

Sin embargo, señalan que el **uso y la aplicación adecuada** de estas herramientas es menos habitual de lo deseable entre los agentes culturales. Por ello, la mayoría de los programas se orienta a facilitar la adquisición de estas habilidades. Asimismo, es notorio cómo **el lenguaje empresarial está permeando progresivamente el sector.**

«Nosotros consideramos que es necesario cambiar lo de iniciativas culturales por emprendimiento cultural y creativo, y eso ya nos lleva a trabajar de una manera un poco más óptima el desarrollo de modelos de negocios para artistas, profesionales, creadoras y creadores». Florencia Martini y Germán Mori, Emprendoteca de Cultura.

Estas herramientas constituyen un instrumento que permite fortalecer los proyectos, aportándoles solidez y estructura. Esto se refleja en cuestiones como el acceso a oportunidades de financiación, la conformación de una estrategia con visión a medio plazo o una mayor seguridad contable, entre otros.

## F.2 CONSOLIDACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE ACOMPAÑAMIENTO EN EL SECTOR CULTURAL

**La escucha activa y el conocimiento del sector son dos elementos fundamentales** para el éxito de los programas de acompañamiento.

«El programa Impulsa Cultura surge a partir de la detección de una necesidad clara: el sector cultural presenta carencias estructurales en materia de financiación. Inicialmente comenzamos asesorando a proyectos culturales en la búsqueda de patrocinios y mecenazgos, pero pronto entendimos que era mucho más relevante ayudarles a incorporar una mirada y formación más empresarial. Por ello, el programa se orienta a dotar al sector de herramientas, metodologías y conocimientos para gestionar sus proyectos de manera eficaz, de forma que puedan ser viables en una primera fase y sostenibles a largo plazo». Maite Esteve y Judith Bordas, Fundación Catalunya Cultura.

Los agentes **coinciden en que el sector necesita procesos de fortalecimiento para poder avanzar hacia la sostenibilidad económica.** Para ello, los programas deben ser sensibles a la heterogeneidad del sector y a las necesidades que presenta. Cuando los programas surgen de la escucha activa de necesidades detectadas en el sector cultural y generan procesos específicos para abordarlas, funcionan mejor.

### **F.3 REFUERZO DE LA FORMACIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO EN MATERIA DE FINANCIACIÓN**

La mayoría de los oferentes de programas identifican la **financiación como un reto común y persistente para los agentes que participan en sus programas.** Muchos proyectos siguen dependiendo de la obtención de subvenciones y otro tipo de ayudas no reembolsables para continuar con su labor, lo que los sitúa en un estado de incertidumbre e inseguridad continua que dificulta la planificación a medio y largo plazo.

Las distintas herramientas de acompañamiento coinciden en la importancia **de conectar a los agentes culturales con potenciales inversores o financiadores, con el objetivo de diversificar sus fuentes de ingresos.** Por ello, los programas fomentan estos acercamientos y trabajan con las personas beneficiarias para dotarlas de las herramientas necesarias para poder presentarse ante este tipo de agentes.

## **Ejemplo: financiación ligada al proceso de acompañamiento — Tiina, Fundación Daniel y Nina Carasso**

La Fundación Daniel y Nina Carasso suele vincular su financiación a procesos de acompañamiento no financiero.

En el caso de Tiina, programa de inversión de impacto en colaboración con la Fundación Ship2B, se realiza primero un proceso de acompañamiento a los proyectos preseleccionados y, posteriormente, se valora la concesión un préstamo blando. Los proyectos que reciben el préstamo continúan siendo acompañados durante toda la vigencia de este.

Por su parte, los proyectos que reciben ayudas no reembolsables a través de convocatorias de subvenciones son acompañados por Cartae (itinerarios de acompañamientos sistematizados) una vez obtenida la financiación.

Desde la Fundación se busca crear relaciones cercanas que permitan responder a las necesidades de cada proyecto, asegurando que las iniciativas salgan adelante y que, en el camino, se fortalezcan los agentes implicados.

**«Contar con un acompañamiento y un seguimiento cercano, especializado y, sobre todo, basado en la confianza. Lo fundamental es que se está promoviendo una relación y una filantropía de la confianza, que es como lo más básico para que realmente se le dé al proyecto y a sus objetivos la importancia que realmente tienen».** Cristina Sáez, Fundación Daniel y Nina Carasso.

## F.4 CREACIÓN DE REDES Y COMUNIDADES A PARTIR DE LOS PROGRAMAS

La implicación y el compromiso de las entidades acompañantes son notables. Realizan un trabajo muy cercano y llegan a crear relaciones que se mantienen una vez finalizado el acompañamiento. Tienen muy presente la necesidad de **formar comunidad, generar redes y mantenerlas vivas**. Estas constituyen herramientas indispensables para fortalecer el sector, compartir aprendizajes e información, mutualizar actividades y facilitar la derivación y recepción de proyectos. Por esta razón, las entidades acompañantes generan redes (*alumni*) y, en general, intentan mantener el contacto con los proyectos.

«Nuestro enfoque es propiciar la colaboración dentro de la comunidad, ya que es lo que más contribuye a aumentar el valor conjunto». Karina Garantivá, Ágora.

## F.5 CRECIMIENTO Y RELEVANCIA DE LAS CONSULTORÍAS Y ASESORÍAS

Las consultoras se han convertido en **actores importantes en el ecosistema cultural**, ya que ayudan a transitar hacia nuevos modelos de trabajo y a fortalecer las estructuras de los proyectos. Las posibilidades económicas de los agentes culturales para acceder a este tipo de servicios son la principal barrera para su mayor expansión.

Existen opciones ofertadas por grandes consultoras o empresas que permiten a los proyectos acceder a **servicios pro bono**<sup>9</sup>; de esta manera, las iniciativas cuentan con el trabajo de profesionales especializados en un área específica a un coste asequible. Sin embargo, estas opciones no son tan numerosas y los agentes culturales necesitan disponer de más información sobre cómo acceder a ellas.

Es importante dejar clara la **distinción entre servicios de consultoría y servicios de gestión, legales u otras asesorías profesionales**. Las consultoras trabajan en la presentación de propues-

9 KPMG España. (s. f.). *Servicios pro bono de la Fundación KPMG*. <https://kpmg.com/es/es/sobre-kpmg/responsabilidad-social-corporativa-nuestro-impacto/prosperidad/fundacion-kpmg/servicios-pro-bono.html>

tas y la ejecución de estrategias en distintas áreas, realizan tareas de reestructuración y planificación y, en ocasiones, acompañan la puesta en marcha de estos procesos. En cambio, las asesorías ofrecen servicios más aplicados y específicos, como tareas contables, legales o fiscales, entre otras, que no son exclusivas del sector cultural, aunque requieren conocer sus particularidades. **Las consultoras especializadas en el sector cultural también pueden ayudar a los agentes** a resolver cuestiones laborales, de gestión, de elaboración de planes de negocio o de comunicación, entre otras, y suelen caracterizarse por una revisión más integral que la que aportan los servicios de asesoría especializados.

«Es un trabajo en conjunto, el que mejor sabe qué necesita para su proyecto es el cliente, otra cosa es que nosotros, desde el punto de vista de la marca, de la comunicación o del posicionamiento, les ayudamos a entender cómo deben hacerlo, sugerir caminos y, entre todos, buscar una idea y llevarla a cabo. Ese es nuestro papel». Jorge Martín, Prodigioso Volcán.

«Cuando se tratan temas relacionados con la gestión y temas económicos y financieros necesarios para todo emprendimiento —pero que parecen alejados de lo puramente artístico y cultural— o cuando se usan términos que recuerdan al ámbito empresarial como *management* o *marketing*, muchas veces se produce rechazo. De hecho, pueden llegar a sentirse abrumados por ello e incluso abandonar la puesta en marcha del proyecto de emprendimiento. Es necesario tratarlos con un lenguaje mucho más cercano al quehacer artístico para que se entienda y se perciba su utilidad para el éxito de su proyecto». Eva Moraga, Por & Para.

## F.6 CONTRIBUCIÓN DE LAS SUBVENCIONES PÚBLICAS

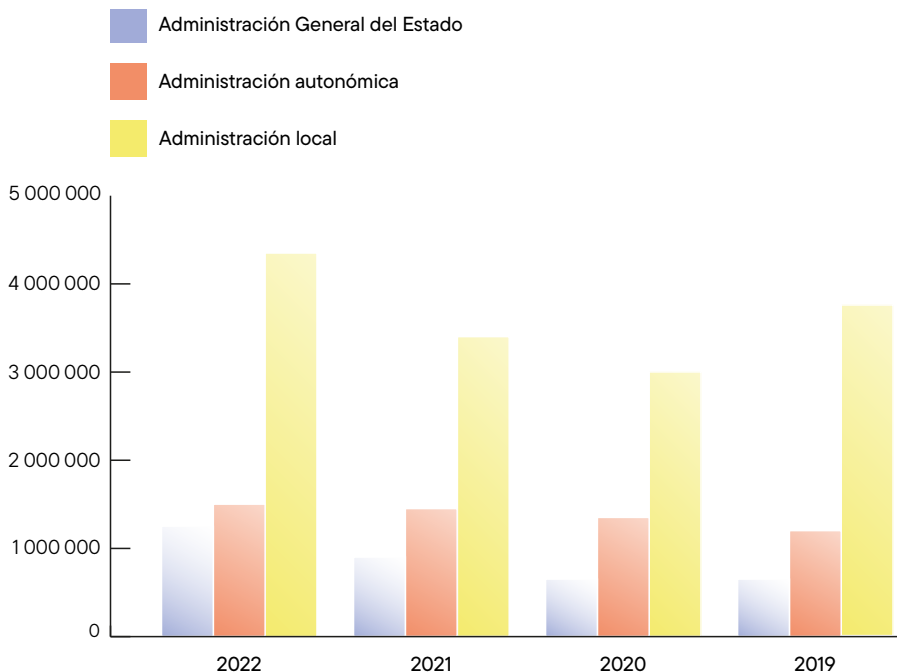
Las subvenciones públicas siguen siendo muy **relevantes en el sector cultural debido al volumen de fondos que distribuyen y la disparidad de líneas que abarcan**. En muchas ocasiones son la principal, e incluso la única, fuente de ingresos para las iniciativas culturales. **Además, las administraciones públicas cuentan con un conocimiento exhaustivo del contexto**, aunque no siempre se traduzca en una adecuada adaptación de los procesos.

Se ha revisado el buscador del Sistema Nacional de Publicidad de Subvenciones y Ayudas Públicas<sup>10</sup> para conocer la oferta de ayudas públicas en España destinada al sector cultural. El total de subvenciones identificadas asciende a 4206, tanto de concurrencia competitiva como nominativas, concedidas entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2024 por administraciones nacionales, autonómicas y locales.

El **gasto público total en cultura** se recoge en la tabla que se presenta a continuación (Tabla 2), donde se observa que el gasto líquido de la Administración local es superior al realizado por el Estado y por las comunidades autónomas. Aunque no es posible conocer la cifra exacta que se destina a subvenciones, resulta evidente que **el apoyo local representa una fuente de financiación fundamental para los proyectos culturales** y, en general, para la actividad cultural del país. Muchos de estos recursos locales pueden proceder, a su vez, de otras administraciones; en cualquier caso, la gestión de los fondos se ejecuta desde el ámbito local. Además, las entidades locales realizan una gestión más cercana y contextualizada.

<sup>10</sup> Ministerio de Hacienda. (2025). *Base de datos nacional de subvenciones*. <https://www.pap.hacienda.gob.es/bdnstrans/GE/es/inicio>

**Tabla 2. Gasto líquido en cultura por tipo de administración**



Totales en miles de euros. Elaboración propia.

Fuente: Estadística de Financiación y Gasto Público en Cultura, Ministerio de Cultura.

El gasto general experimentó una disminución en 2020 como consecuencia de la pandemia global, y posteriormente se ha ido recuperando hasta superar los niveles de gasto previos a la COVID-19.

Para conocer el planteamiento de **la Administración Central del Estado respecto al gasto y a los objetivos de las subvenciones en cultura**, se revisó el Plan Estratégico de Subvenciones 2024-2026 del Ministerio de Cultura, en su actualización de 2025 (PES 2025)<sup>11</sup>. Este documento condensa los objetivos y los tipos de subvenciones que gestiona la Administración Central. Nos permite conocer la oferta disponible para las iniciativas culturales y tener una idea de las prioridades actuales del Ministerio, identificando los sectores a los que se dirigen mayoritariamente las ayudas y las modalidades más utilizadas.

11 Ministerio de Cultura. (2025b). *Plan estratégico de subvenciones 2024-2026: Actualización 2025*. <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:46a73139-db0e-4399-b906-7a14dfe1c-9ca/pes-2024-2026-actualizacion-2025.pdf>

**Tabla 3. Tipología de ayudas**

TIPOLOGÍA	NÚMERO DE SUBVENCIONES	%	DOTACIÓN PREVISTA 2024-26	%
Beca	14	20,29 %	7 684 614 €	1,62 %
Subvención por régimen de concurrencia competitiva	53	78,81 %	456 901 202 €	98,96 %
Premio en concurrencia competitiva	2	2,90 %	141 000 €	0,03 %
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100 %</b>	<b>475 726 816 €</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Plan Estratégico de Subvenciones 2024-2026 del Ministerio de Cultura en su actualización de 2025

**Tabla 4. Sector al que se dirigen las subvenciones públicas**

SECTOR	% SUBVENCIONES	% DE LA DOTACIÓN
Personas físicas	30,43 %	3,56 %
Entidades del sector privado	20,29 %	24,76 %
Personas físicas y entidades del sector privado	30,43 %	62,34 %
Administraciones y entidades del sector público	5,80 %	1,26 %
Mixto	13,05 %	8,08 %

Fuente: Plan Estratégico de Subvenciones 2024-2026 del Ministerio de Cultura en su actualización de 2025

**Tabla 5. Subvenciones públicas por objetivos operativos**

SUBVENCIONES POR OBJETIVOS OPERATIVOS	NÚM. SUBV.	%	CITACIÓN PREVISTA 2024-26	%
1.1 Garantizar el derecho a la creación en todas sus manifestaciones	14	20,29 %	303 486 000 €	63,79 %
1.2 Fomentar el acceso a los derechos culturales	20	28,99 %	77 326 172 €	16,25 %
1.3 Garantizar y fomentar la protección, investigación y difusión del patrimonio	5	7,25 %	4 552 860 €	0,96 %
2.1 Promocionar las industrias culturales	6	8,70 %	40 188 670 €	8,45 %
2.2 Fomentar la internacionalización de la diversidad cultural española	8	11,59 %	41 790 000 €	8,78 %
2.3 Fomentar la formación para el empleo en el sector de la cultura	16	23,19 %	8 383 115 €	1,76 %
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>100 %</b>	<b>475 726 817 €</b>	<b>100 %</b>

Fuente: Plan Estratégico de Subvenciones 2024-2026 del Ministerio de Cultura en su actualización de 2025

La **mayoría de las subvenciones** están destinadas al **sector privado** y se conceden en régimen de concurrencia competitiva (mediante convocatoria pública), por lo que incluyen, de forma general, a los proyectos de emprendimiento.

El objetivo estratégico que recibe mayor dotación es el de garantizar el derecho a la creación en todas sus manifestaciones, con el

63,79 % del total de los fondos destinados a las ayudas otorgadas por los órganos del Ministerio de Cultura. Dentro de este objetivo puede situarse el apoyo a las personas emprendedoras culturales para que saquen adelante sus proyectos o los mantengan activos. La promoción de las industrias culturales es uno de los objetivos con menor dotación específica; sin embargo, el emprendimiento cultural también puede verse impulsado desde otras líneas de acción complementarias.

### **Todos los objetivos contribuyen a la consolidación del sector.**

No obstante, para profesionalizarlo, cabe destacar especialmente el papel de la internacionalización —con un 8,79 % de los fondos— y de las medidas orientadas a la promoción de las industrias culturales, que suponen un impulso relevante en esta dirección.

Este análisis sirve para **entender en qué tipo de proyectos y sectores están poniendo el foco las subvenciones públicas en España** y qué objetivos se persiguen a través de estas ayudas.

## **Debilidades**

### **D.1 FALTA DE FORTALECIMIENTO EN LAS ESTRUCTURAS DE LOS PROYECTOS**

A pesar de los esfuerzos de los **programas de acompañamiento** por incidir en las estructuras, **el trabajo, en muchos casos, se queda en un nivel superficial y no permea más allá del proyecto concreto**, por lo que no se logra fortalecer a medio y largo plazo a los agentes que participan. Tanto las **ayudas públicas** —generalmente otorgadas para proyectos específicos— como los programas de acompañamiento ayudan, en un momento determinado, a resolver problemas, solventar carencias u organizar procesos, pero no transforman profundamente las estructuras.

«Es esencial una buena gestión para ser sostenibles, poder encontrar recursos y conseguir que el talento no sea efímero».  
Maite Esteve, Fundación Catalunya Cultura.

En el caso de las **consultoras**, el trabajo que realizan puede ir dirigido a incidir en la estructura o concepción de una entidad o proyecto, o bien centrarse en acciones puntuales; el objetivo lo marca

el cliente. En este sentido, resultaría especialmente interesante poder **contar con más financiación destinada a la contratación de este tipo de servicios.**

Desde las **administraciones públicas** se detecta la necesidad de aumentar la financiación destinada a este tipo de gastos estructurales como parte del trabajo de fortalecimiento del sector. Sin embargo, en la mayoría de las convocatorias no se consigue incorporar cambios normativos que permitan cubrirlos.

«Gastos a estructura. Lo que el sector demanda es no tener que hacer una actividad para que le den un apoyo, sino tener un apoyo relativamente garantizado para que generen las actividades que quiera generar, pero eso es súper complicado». Violeta Hernández y Manuel Pombero, IAAEM.

## D.2. DESCONEXIÓN ENTRE OFERENTES

Se percibe escasa coordinación entre las entidades oferentes, tanto públicas como privadas. Es necesario que los distintos agentes interactúen entre sí para generar más iniciativas conjuntas y aumentar el número de colaboraciones. Saber qué hace cada actor, cómo lo hace y cómo se pueden consolidar estrategias que fortalezcan al sector desde el aprendizaje mutuo y el trabajo colaborativo es fundamental para que el ecosistema crezca y para que las acciones desarrolladas desde los programas de acompañamiento sean eficaces y respondan a los retos que presenta el sector cultural y creativo.

## D.3 DESEQUILIBRIO TERRITORIAL

Del total de las 51 entidades analizadas, el **58,8 % se encuentra ubicado en Madrid o Barcelona**, lo que indica que la gran mayoría de los agentes que ofrecen algún tipo de programa o servicio de acompañamiento se concentran en grandes ciudades. Si bien existe la posibilidad de participar de manera remota en los acompañamientos, la representatividad en muchas zonas del país es baja.

**Distribución geográfica de las entidades mapeadas (25 consultorías y 26 programas de acompañamiento)**



Respecto al ámbito de incidencia geográfica de las entidades oferentes, en la Tabla 6 se observan que, en general, los programas abarcan territorios más allá del ámbito autonómico y pocos se enfocan exclusivamente en lo local.

**Tabla 6. Ámbito de incidencia**

<b>Internacional</b>	<b>24 %</b>
<b>España</b>	<b>37 %</b>
<b>Autonómico</b>	<b>29 %</b>
<b>Local</b>	<b>10 %</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el mapeo

Si bien gracias a la tecnología es posible realizar trabajo a distancia, el contacto físico, así como las relaciones y los espacios de convivencia, se ven reducidos en algunos casos. Asimismo, el nivel de

especialización y cercanía de algunos programas puede verse limitado por la falta de conocimiento del contexto territorial específico.

#### **D.4 FALTA DE MEDICIÓN DE IMPACTO**

En general, los **programas consideran que están cumpliendo con sus objetivos, pero pocos tienen sistematizada la medición de impacto.**

Lo más común es que realicen encuestas de satisfacción que permiten conocer las sensaciones inmediatas de los participantes, aunque no aportan información sobre los cambios generados a largo plazo, ya que asentar los conocimientos y poner en marcha las estrategias trabajadas requiere tiempo. Por ello, es necesario sistematizar estas formas de seguimiento.

Los programas que están empezando a utilizar la inversión de impacto son los que presentan un mayor control o conocimiento sobre el desempeño posterior de los proyectos que han acompañado, al menos durante los años que dura la devolución del préstamo.

Respecto a la inversión de impacto, el programa Tiina, que la utiliza, presenta un mayor control o conocimiento sobre el desempeño posterior de los proyectos que han acompañado, al menos durante los años que dura la devolución del préstamo.

En el caso de las subvenciones públicas, no existe ningún sistema generalizado de medición de impacto ni de satisfacción de los proyectos apoyados, y los recursos para ello son escasos.

No obstante, el **universo de los programas de acompañamiento es consciente de esta carencia** y comienza a avanzar progresivamente hacia la integración de sistemas de evaluación dentro de su actividad.

#### **D.5 DEPENDENCIA DE FINANCIACIÓN PÚBLICA, INCLUSO EN PROGRAMAS DE INICIATIVA PRIVADA**

Los programas de acompañamiento **también presentan una dependencia notable de la financiación pública.** Entre las entidades revisadas, excluyendo a las consultoras —que funcionan como empresas con otra lógica económica— se observa que un número importante de programas de acompañamiento utiliza recursos públicos como fuente de financiación. Diferente es el caso de las fundaciones privadas, que destacan por poder otorgar premios,

becas, ayudas económicas no reembolsables o préstamos, aunque representan una minoría.

Es necesario que los programas de acompañamiento consoliden su esquema de trabajo respecto a la financiación, adopten las mismas lógicas que promueven entre sus beneficiarios y busquen cómo diversificar sus fuentes de ingresos.

## **D.6 ESCASA DIVERSIDAD EN LOS PROGRAMAS DE ACOMPAÑAMIENTO**

No se observa una integración explícita de criterios de diversidad en el discurso de los oferentes de acompañamiento; aunque algunos pueden estar presentes de forma implícita, no se comunican de manera clara. Si los programas acompañantes desean mantenerse actualizados e incrementar su incidencia, es importante que integren la diversidad de manera más formal y comprometida en sus procesos.

En general, los programas no están preparados para trabajar con personas con discapacidad, ya que carecen de las herramientas y capacitación necesarias para integrarlas adecuadamente en sus procesos. Tampoco se observa un interés activo en integrar a personas migrantes o racializadas, ni a miembros del colectivo LGTBI-QIA+<sup>12</sup>.

Los programas de financiación y acompañamiento siguen perpetuando las desigualdades que se observan en la sociedad. No han creado espacios para integrar a colectivos vulnerables ni han impulsado dinámicas de diálogo activas para desarrollarlos. Esto se puede deber, dependiendo de cada caso, a las barreras de costes y aprendizaje que este tipo de iniciativas conlleva.

Por su parte, la Administración sí está incorporando criterios sociales como género, diversidad, inclusión y sostenibilidad en muchas de las bases de las subvenciones públicas. No obstante, todavía se puede profundizar en este sentido para asegurar la participación de todos los colectivos, ya que actualmente no existen registros ni estadísticas sobre los colectivos solicitantes o beneficiarios de las ayudas.

12 LGTBIQIA+: Siglas que engloban a lesbianas (L), gais (G), trans (T), bisexuales (BI), *queer* (Q), intersexuales (I) y asexuales (A); el signo + incluye otras identidades y orientaciones no representadas explícitamente.

Para este apartado, hemos contado con la aportación de Cristina Arroyo, coordinadora de Acerca Cultura Madrid<sup>13</sup>, y Yeison García, cofundador de Conciencia Afro<sup>14</sup>.

«El sector cultural está muy lejos de tener la capacidad para formar e incluir a personas en situación de vulnerabilidad en cuestiones de emprendimiento o impulso a proyectos. Los programas no están preparados, los formadores no están preparados, los planes y objetivos que se persiguen no están elaborados para acoger a personas con distintas necesidades físicas, cognitivas y sensoriales y contextos muy diversos en cuanto a identidades, orígenes y contextos socioeconómicos y culturales». Cristina Arroyo, Acerca Cultura Madrid.

«Todavía no hay espacios para una reflexión interna en los procesos de apoyo al emprendimiento cultural que formen una línea pensada, trabajada y dinamizada para que haya un apoyo al emprendimiento migrante y antirracista. Pensamos que se deben de generar dinámicas, narrativas y conversaciones con las organizaciones que representan a estos colectivos para conocer las distintas situaciones que las atraviesan y que, a partir de esa reflexión, se generen herramientas de acompañamiento que estén pensadas y diseñadas para apoyar a estos colectivos». Yeison García, Conciencia Afro.

«Es necesario darle una vuelta a todo esto y entender cómo se está construyendo el ecosistema porque ese propio ecosistema está generando una serie de desigualdades que se reproducen en la sociedad y la única línea que se toca de manera más frontal y para la que sí que hay más herramientas es la cuestión del género, pero la cuestión étnico-racial sigue siendo una asignatura pendiente.» Yeison García, Conciencia Afro.

13 Apropa Cultura. (2025). *Apropa Cultura Madrid*. <https://www.apropacultura.org/es/madrid>

14 Conciencia Afro. (2025). *Conciencia Afro*. <https://www.conciencia-afro.com/>

«El mundo del emprendimiento cultural es un mundo profundamente excluyente en términos raciales donde principalmente se apoya un tipo de proyecto y, en muchas ocasiones, cuando se apoya a proyectos que tienen que ver con temática migrante, estos están liderados por personas blancas que quieren ayudar a personas migrantes, pero no se genera ningún tipo de diálogo ni proceso con las organizaciones que ya estamos establecidas y mucho menos con aquellas organizaciones que están empezando a dar sus primeros pasos». Yeison García, Conciencia Afro.

## D.7 PROCESOS Y TIEMPOS PROLONGADOS EN LAS SUBVENCIONES PÚBLICAS

Desde las distintas administraciones se observa la **necesidad de simplificar, agilizar y dotar de seguridad** a las entidades en los procesos de presentación y justificación de las ayudas.

Las entidades entrevistadas coinciden en la necesidad de **simplificar los procesos burocráticos, hacerlos más claros y accesibles**. Aunque en los últimos años se han implementado diferentes mejoras, aún faltan avances más estandarizados que contribuyan a reforzar la seguridad jurídica de los procesos. **Existen diferencias entre la capacidad de las administraciones para crear oficinas o equipos centrados en acompañar a los proyectos** que se presentan a las convocatorias. En este sentido, las entidades locales y autonómicas presentan más facilidades para implementar este tipo de cambios.

La financiación pública es muy importante para las entidades culturales, las ayudas públicas, en general, suelen permitir que los proyectos repitan, que concursen cada año para obtener financiación. Dependiendo de la convocatoria, la consolidación del proyecto es un criterio relevante para la concesión de la ayuda o puede ser un impedimento.

«Conviene tener una relación constante con el sector. Estar al tanto de sus necesidades, su funcionamiento, su día a día, sus prácticas. No tiene sentido que la Administración se aísle en una torre de marfil y apruebe una convocatoria sin un diálogo previo con los implicados». Javier Pascual, Gabinete de la Secretaría de Estado de Cultura.

Tanto las oficinas que gestionan las ayudas como las entidades que las solicitan coinciden en que se podría mejorar la calendarización de las publicaciones y, en algunos casos, de los pagos, aunque reconocen que modificar los **tiempos administrativos** es una labor compleja que requiere del trabajo conjunto de numerosos organismos. Todo esto beneficiaría al ecosistema cultural al aportar mayor seguridad a los proyectos, facilitar la planificación de actividades y evitar tener un calendario de actividades culturales que esté saturado unos meses al año y otros se encuentre prácticamente vacío.

### **Ejemplo: oficina de acompañamiento a los procesos de subvenciones — Instituto Andaluz de las Artes Escénicas y de la Música (IAAEM)**

En el caso del IAAEM, organismo dependiente de la Agencia Andaluza de Instituciones Culturales, existe un departamento que se encarga de la gestión de subvenciones y de asesorar y acompañar a los agentes que se presentan a sus convocatorias. Es un trabajo del ámbito autonómico que surge de la experiencia de un equipo implicado, consciente de los beneficios de contar con un espacio de acompañamiento. Actualmente revisan el plan general de subvenciones para que las nuevas bases reguladoras reflejen la realidad actual del sector y de la Administración en Andalucía, consolidando los proyectos artísticos de la región.

**«Buscamos que en las nuevas bases se vea reflejada la realidad actual del sector, la realidad administrativa actual y la específica de Andalucía».** Violeta Hernández y Manuel Pombero, IAAEM.

Este departamento de acompañamiento separa el apoyo y seguimiento entre las fases de tramitación y la justificación, contando con técnicas que facilitan la gestión económica. Todo esto lo han logrado gracias a la experiencia del equipo en el sector y en los procesos administrativos, y a un alto nivel de compromiso con la mejora del tejido cultural andaluz.

El sector debe trabajar en estos puntos para convertir las debilidades en oportunidades. Todos son aspectos reconocidos y, en muchos casos, ya en desarrollo. El análisis permanente y la adaptación son esenciales para mantenerse y responder a los retos que cambian continuamente.

## Oportunidades

### O.1 DIVERSIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LOS PROYECTOS

Los programas de acompañamiento ofrecen un entorno propicio para que los agentes culturales conozcan y comprendan diversas fuentes y mecanismos de financiación. Mediante procesos formativos, se abren a nuevas alternativas que el sector cultural no suele considerar habitualmente.

Además, estos programas adoptan una visión integral de las necesidades de los proyectos y de las distintas opciones disponibles para financiarlos, lo que permite diseñar propuestas ajustadas a las particularidades del sector y ayudar a los emprendedores culturales a diversificar sus fuentes de ingresos.

### O.2 INTEGRACIÓN DE LA INVERSIÓN DE IMPACTO EN EL SECTOR CULTURAL

La **inversión de impacto**, como método para financiar proyectos, que utiliza distintos instrumentos financieros como préstamos, capital, bonos, entre otros, comienza a abrirse paso en el sector. Entre las entidades entrevistadas, esta forma de financiar aparece únicamente en un programa: Tiina, de Fundación Daniel y Nina Carasso. Existen otras iniciativas que buscan incorporarla a su actividad mediante programas de financiación con este enfoque y acompañamientos que preparen a los proyectos culturales para ser candidatos a este tipo de recursos.

**Es necesario profundizar sobre la inversión de impacto** en el sector para entender cómo funciona. Esta conversación tiene que permitir escuchar necesidades y proponer dinámicas de trabajo que favorezcan su desarrollo. Las consultorías que tienen un enfoque estratégico pueden ser espacios clave para estas reflexiones.

## **Ejemplo: programa de inversión de impacto – Tiina, impulsado por la Fundación Daniel y Nina Carasso, y gestionado en colaboración con la Fundación Ship2B**

Tiina es un programa que ha incorporado la inversión de impacto y, en concreto, los préstamos blandos. Está impulsado por la Fundación Daniel y Nina Carasso, gestionado en colaboración con la Fundación Ship2B, y dirigido a empresas sociales, *startups* de impacto, entidades sociales y organizaciones sin ánimo de lucro con enfoque en arte ciudadano o alimentación sostenible. Busca apoyar proyectos innovadores con impacto social y/o medioambiental que puedan generar una transformación real y potencial de rentabilidad o autosostenibilidad en España. Esta forma de financiación dentro del sector cultural en España es muy reciente y requiere de mucha pedagogía, tanto para los inversores como para los proyectos que puedan optar a ella.

**«Tiina es el primer fondo que invierte en proyectos de cultura en España con el objeto de contribuir a su fortalecimiento y mejorar su sostenibilidad económica, de forma que puedan ampliar su impacto y salir de los modelos en los que están más dependientes de financiación pública, y pueden entrar y ser objeto de inversión.»**. John Mikel, Fundación Ship2B.

### O.3 GENERACIÓN DE PROCESOS DE TRABAJO MÁS CERCANOS

Cuando la entidad que acompaña se implica, conoce y comprende las necesidades de los agentes culturales y sus contextos, los resultados que generan son más sólidos. En este sentido, es necesario seguir explorando distintas posibilidades de trabajo para el acompañamiento local.

#### Ejemplo: trabajo cercano con entidades locales — Fundación Santander Creativa

La Fundación Santander Creativa, entidad de financiación mixta que **trabaja de forma cercana con los proyectos de su entorno** —Santander— con el objetivo **de contribuir al fortalecimiento del sector cultural profesional local**, facilitar la supervivencia de las pequeñas empresas, entidades culturales y profesionales autónomos, así como asociaciones. Esto lo hace a través de la financiación de sus proyectos; apoyo administrativo, organizativo y logístico; comunicación, difusión, formación y asesoramiento. El conocimiento que tienen del tejido cultural local es muy amplio y su relación con los agentes culturales es continua y cercana, lo que permite crear redes de trabajo y espacios de confianza que favorecen la libertad de acción de las iniciativas. En el caso de las **subvenciones públicas, la cercanía depende de la administración** y el nivel de gestión; por ejemplo, el IAAEM tiene oficina de acompañamiento, mientras que en el Ministerio de Cultura es más limitado, aunque con margen de mejora.

### O.4 INTEGRACIÓN DE LA ECONOMÍA SOCIAL AL QUEHACER CULTURAL

La **economía social** es un concepto que se está integrando cada vez más en los programas de acompañamiento. Iniciativas como Emprendoteca y La Dinámica se definen bajo este perfil de actividad económica y fomentan su adopción entre los usuarios de sus programas.

«Creemos que la economía social y solidaria, por los modelos de negocio que representan, es muy complementaria del sector cultural y creativo». Florencia Martini y Germán Mori, Emprendoteca, Culturia.

Considerar que muchos de estos proyectos pueden integrarse dentro de la economía social es una oportunidad del sector para generar cambios sistemáticos, como la mejora de las condiciones de laborales o el acceso a otras fuentes de financiación.

Además, resulta relevante analizar cómo los **proyectos culturales incorporan el enfoque social a su trabajo**, diseñando sus actividades a partir del impacto social que generan. Estas prácticas pueden, también, atraer la atención de nuevos inversores y abrir la puerta a otras fuentes de ingresos como las filantrópicas.

## Amenazas

### A.1 CAMBIOS EN POLÍTICAS CULTURALES

La política cultural de cada territorio y de cada momento condiciona en gran medida el desarrollo del sector cultural. Esta situación tiene muchas aristas:

- **Objetivos estratégicos de cada administración:** marcan límites y prioridades respecto al tipo de actividades que se desarrollan.
- **Presupuestos:** determinan la viabilidad de las actividades que se pueden realizar.
- **Escucha y empatía:** permiten entender las necesidades del ecosistema cultural y actuar en consecuencia.

### A.2 RIESGO DE OBSOLESCENCIA

Los programas de acompañamiento tienen que realizar una **tarea continua de escucha y reflexión** para identificar las necesidades de los proyectos y qué papel desempeñan dentro del ecosistema. Su relevancia se mantiene en la medida que consigan permanecer vigentes y contribuir activamente al desarrollo de la cultura en el país.

A pesar del margen de mejora existente, los procesos de acompañamiento son fundamentales para que muchas iniciativas puedan seguir realizando sus actividades y avanzar hacia una mejor gestión. La **actualización de contenidos y de formatos de trabajo es esencial** para evitar la obsolescencia y evitar que estos programas se vuelvan prescindibles dentro del sector.

A partir del análisis DAFO, se concluye que las entidades oferentes de programas de acompañamiento y financiación atraviesan un momento de consolidación dentro del sector cultural español. Esta posición les permite actuar como agentes dinamizadores de ideas y acciones orientadas a fortalecer tanto a los emprendedores culturales como al ecosistema cultural en su totalidad. Desde su posición, estas entidades tienen la oportunidad de trabajar directamente con agentes culturales, financiadores y potenciales inversores, favoreciendo la generación de sinergias positivas que contribuyan al ecosistema cultural español.

# 6. Análisis de los proyectos acompañados

Gracias a la información obtenida a través de las entrevistas en profundidad y de la encuesta realizada, hemos podido crear un perfil del tipo de proyectos y de las personas emprendedoras que participan en programas de acompañamiento —con o sin financiación asociada a este proceso—. Asimismo, se identifican las principales características de las personas emprendedoras culturales en España y las necesidades que este colectivo señala para mejorar los programas de acompañamiento y financiación.

## FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

**Universo:** proyectos, entidades culturales y emprendedores individuales del sector que hayan participado en procesos de acompañamiento y/o financiación y pertenezcan al núcleo cultural y a las industrias culturales, con presencia puntual de los servicios creativos, de todo el territorio español

**Ámbito geográfico:** España

**Procedimiento de recogida de información:** encuesta *online*

**Número de preguntas:** 75

**Tamaño de la muestra:** 95 respuestas

**Periodo de aplicación:** de junio a septiembre de 2025

**\*Nota:** debido a la posibilidad de seleccionar más de una opción de respuesta, algunos porcentajes supera el 100 %

## FICHA TÉCNICA DE LAS ENTREVISTAS

**Universo:** proyectos y entidades culturales que hayan participado en procesos de acompañamiento y/o financiación

**Ámbito geográfico:** España

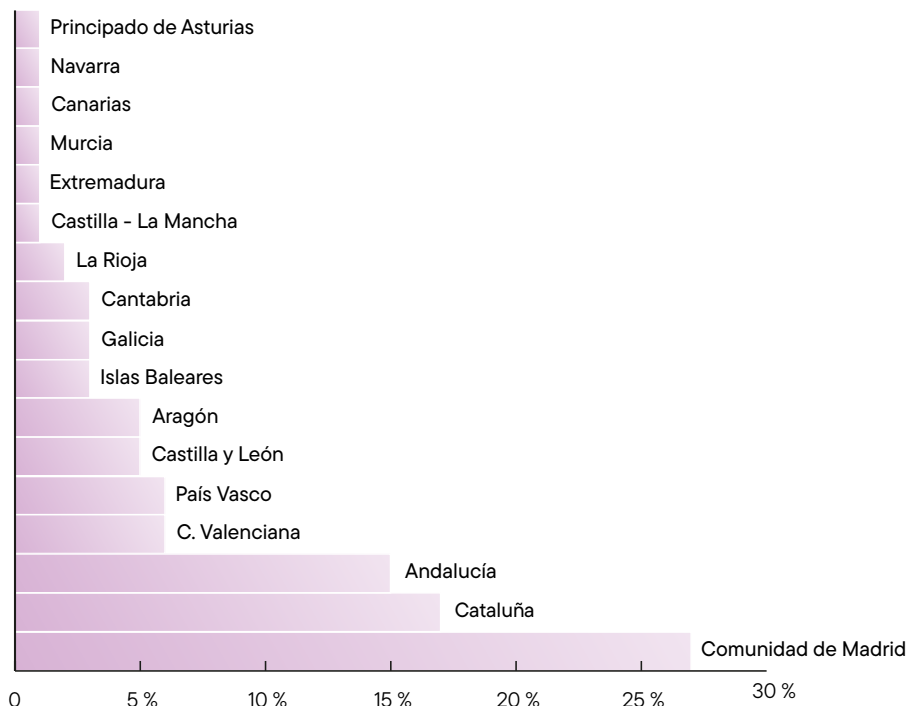
**Procedimiento de recogida de información:** entrevista realizada de manera virtual

**Número de entrevistas:** 12

**Periodo de aplicación:** de marzo a septiembre de 2025

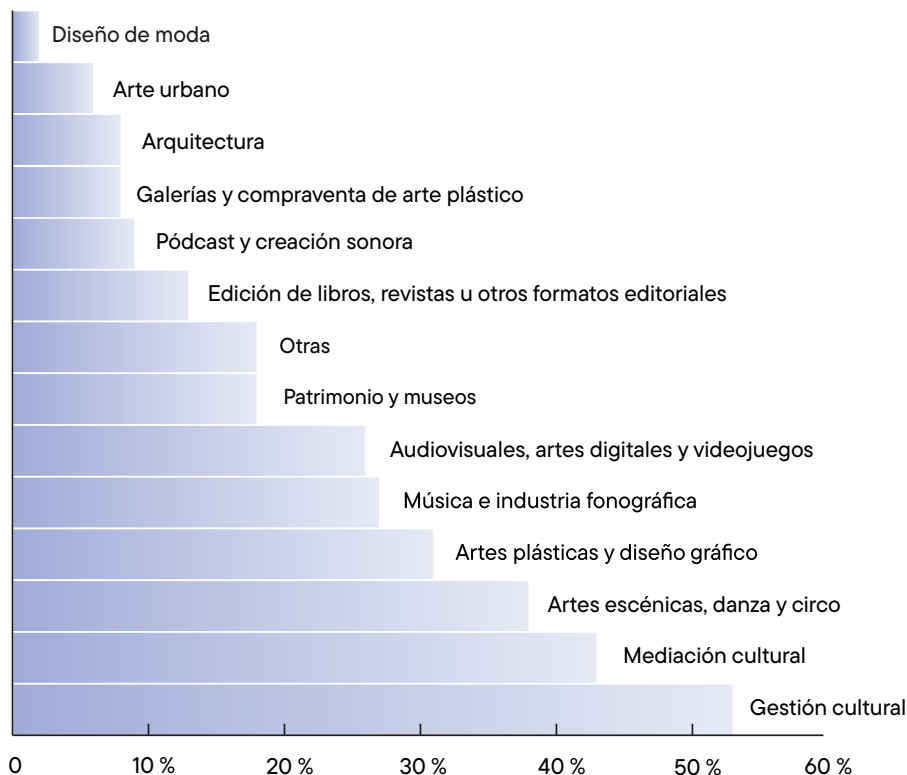
Para contextualizar los datos presentados a continuación, se muestra la distribución geográfica de los proyectos y personas que participaron en la encuesta, así como los sectores a los que pertenecen (Gráficas 1 y 2).

**Gráfica 1. Distribución geográfica de las iniciativas culturales**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

**Gráfica 2. Sectores culturales y creativos a los que pertenecen las iniciativas culturales**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

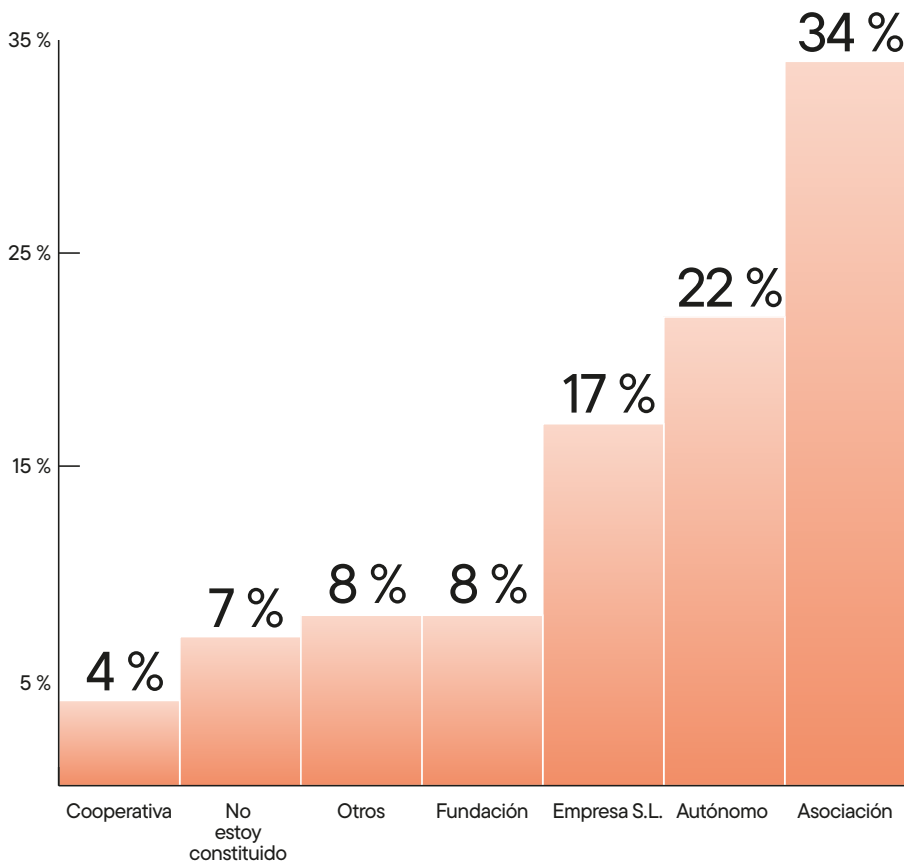
La participación presenta diferencias entre comunidades autónomas, con algunas regiones poco representadas. La Comunidad de Madrid concentra el mayor número de participantes (27 %), seguida de Cataluña (17 %) y Andalucía (15 %). País Vasco y Comunidad Valenciana aparecen a continuación, ambas representadas con un 6 %.

La gestión cultural, la mediación, las artes escénicas (danza y circo), las artes plásticas y el diseño gráfico son los sectores más representados.

## 1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ENTIDADES Y PROYECTOS PARTICIPANTES

La forma jurídica más común es la asociación (34 %), seguida por los autónomos (22 %) y, en tercer lugar, las empresas (17 %). El trabajo de los **autónomos sigue representando una parte significativa de la fuerza laboral del sector cultural** (Gráfica 3).

Gráfica 3. Personalidad jurídica



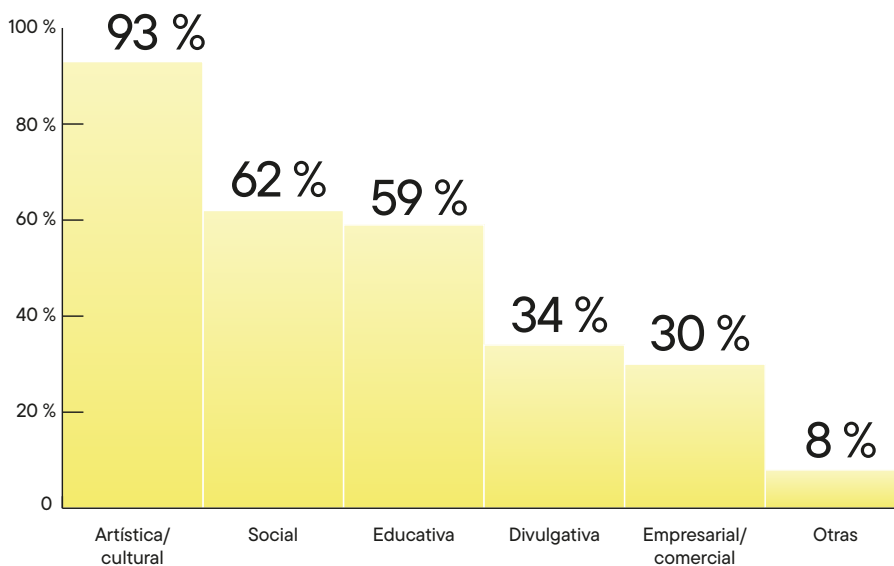
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

Un hallazgo relevante es que, tras su paso por procesos de acompañamiento, algunos proyectos cambiaron su personalidad jurídica o concluyeron que era necesario contar con más de una figura legal para facilitar el desarrollo de su actividad. Este impacto resulta especialmente tangible, ya que proporciona a las iniciativas un marco jurídico claro que les permite abrir puertas en términos de financiación y alianzas.

«Entré a La Dinámica como autónoma y ahora tengo constituida una asociación». Sandra González, A vila do mañá.

«Las Espigadoras nació en el año 2013 como sociedad limitada, pero como emprendedora social he tenido dudas sobre si nuestra naturaleza jurídica era la más adecuada para desarrollar nuestra actividad cultural de impacto social. Uno de los aprendizajes del acompañamiento —Tiina, de Fundación Daniel y Nina Carasso— es que actualmente la mayoría de las organizaciones se enfrentan a estas mismas dudas y finalmente optan por crear otra entidad que les permita alcanzar y completar el alcance del impacto combinando varias entidades con distinta naturaleza jurídica (con y sin ánimo de lucro)». Helena Fernández, Las Espigadoras.

Gráfica 4. Misión del proyecto



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

**Lo que los proyectos definen como su misión** (Gráfica 4) se relaciona mayoritariamente con perfiles artísticos/culturales, sociales y educativos. Este dato evidencia que muchos proyectos no se

conciben como empresas, lo que influye en su enfoque de gestión. El objetivo artístico/cultural está presente en prácticamente todos los proyectos (93 %), seguido del componente social (59 %) y educativo (59 %), ámbitos que muchas veces se interrelacionan. El enfoque empresarial o comercial es el menos representado (30 %).

Respecto a la **actividad que realizan**, predomina el desarrollo de cursos, talleres y formación (73 %), seguido del diseño de proyectos y comisariado (57 %) y de la promoción cultural (48 %). En el caso de la muestra con la que se trabajó, las actividades menos representadas fueron la comunicación (23 %), los festivales (32 %) y la investigación y archivo (36 %).

En la Tabla 7 se muestra la **estructura de personal de los proyectos analizados**:

**Tabla 7. Estructura de empleados**

	Empleados a tiempo completo	Empleados a tiempo parcial	Colaboradores puntuales	Voluntarios
Entre 1 y 5	50 %	38 %	54 %	34 %
Entre 6 y 10	6 %	5 %	18 %	1 %
Entre 11 y 20	2 %	7 %	20 %	11 %
Entre 21 y 59	1 %	0 %		
Más de 50	1 %	1 %		
Ninguno	40 %	49 %	8 %	54 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

Los proyectos analizados corresponden mayoritariamente a **entidades pequeñas**, con pocos o ningún empleado, que utilizan la figura de colaboradores puntuales para cubrir tareas vinculadas a una actividad específica —festivales, encuentros, montajes y eventos puntuales—. Muchos siguen siendo **proyectos unipersonales y les cuesta dar el paso hacia la contratación de personal**.

## Ejemplo: contratación de personal — Programa Santander Emplea Cultura

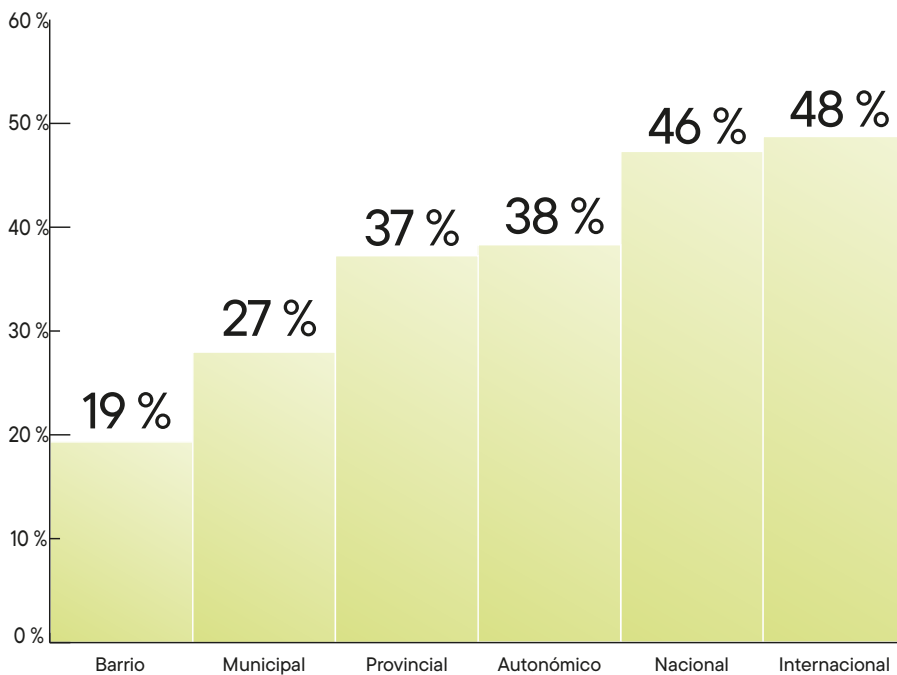
La necesidad de contar con una **persona que pueda dedicarse a temas de gestión** fue mencionada en varios casos. En este contexto, el programa Santander Emplea Cultura<sup>15</sup> aparece como una experiencia positiva para algunas de las entidades, que destacan que les ha permitido contratar personal dedicado a presentar subvenciones, reportar y elaborar presupuestos, entre otras funciones. Para algunas organizaciones, el programa ha sido la primera experiencia de contratación laboral, un paso especialmente relevante porque les ha permitido crecer y organizar el trabajo de otra manera.

«La primera vez que pude realizar un contrato laboral en Las Espigadoras fue gracias al Programa Emplea Cultura de la Fundación Banco Santander, que nos aportó los fondos necesarios para cubrir durante el primer año el salario anual del empleado y facilitó un cuidado proceso de selección que nos permitió encontrar a la persona más adecuada para nuestra organización. Ese apoyo me ayudó a superar el miedo a asumir la responsabilidad de un contrato, que tras ese primer año pasó a ser indefinido. Aprendí algo obvio: la necesidad de invertir y asumir cierto riesgo, como cualquier otra empresa». Helena Fernández, Las Espigadoras.

«Gracias a la Fundación Santander hemos incorporado una gestora cultural, lo que ha ampliado el equipo oficial y nos ha permitido poder llevar a cabo esa gestión de subvenciones y ayudas. Nuestro trabajo de mediación en el territorio, ejecución de proyectos y justificación económica es muy amplio y, gracias a esto, el último año hemos podido sostenerlo». Fran Ros, AYE Cultura Social S. Coop.

15 Fundación Banco Santander (2025). *Santander Emplea Cultura*. <https://www.fundacionbancosantander.com/es/cultura/santander-emplea-cultura>

**Gráfica 5. Territorio de actuación de las iniciativas culturales**

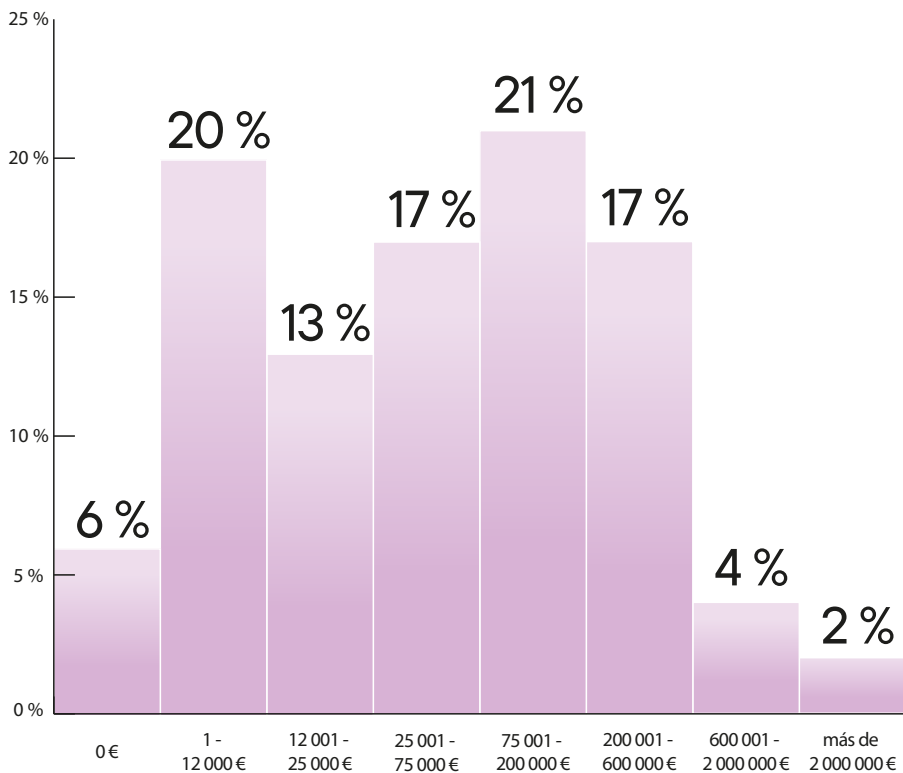


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

De los proyectos participantes, el 33 % se enfoca en **territorios urbanos**, el 48 % declara **ser indiferente al tipo de territorio** y solo el 19 % centra su trabajo en **zonas rurales**. No obstante, se observa un crecimiento del interés por el ámbito rural, con proyectos que se interrelacionan desde ámbitos como el social, el económico y el territorial.

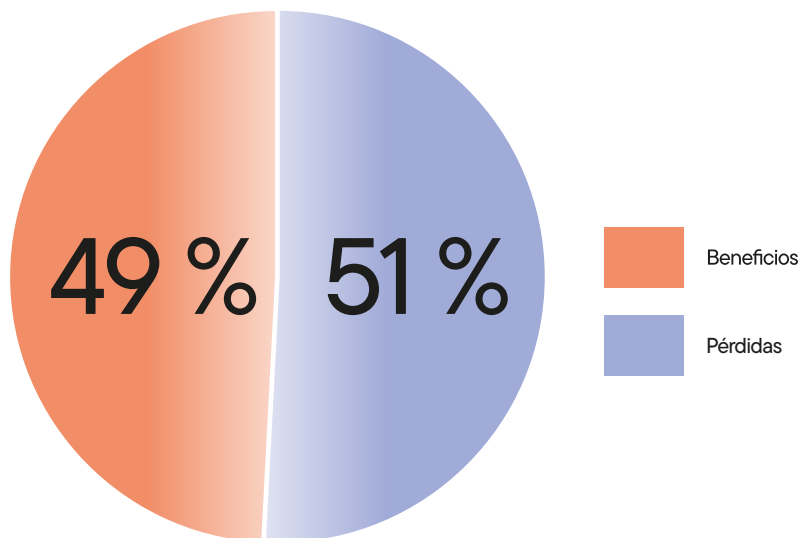
Los datos relativos al **estado económico de las iniciativas culturales** se presentan en las Gráficas 6 y 7.

**Gráfica 6. Nivel de ingresos**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

**Gráfica 7. Estado de las cuentas: reporte de pérdidas o beneficios**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

La Gráfica 7 evidencia la **fragilidad de muchos de los agentes que emprenden en cultura**: el 51 % de ellos declaran pérdidas en sus cuentas.

A pesar de contar generalmente con pocos empleados, la partida que supone un mayor peso en su estructura de gastos corresponde a los salarios (53 %), seguida de los gastos de producción (32 %). Ambos conceptos representan conjuntamente el 85 % de los costes que tienen que asumir las iniciativas culturales.

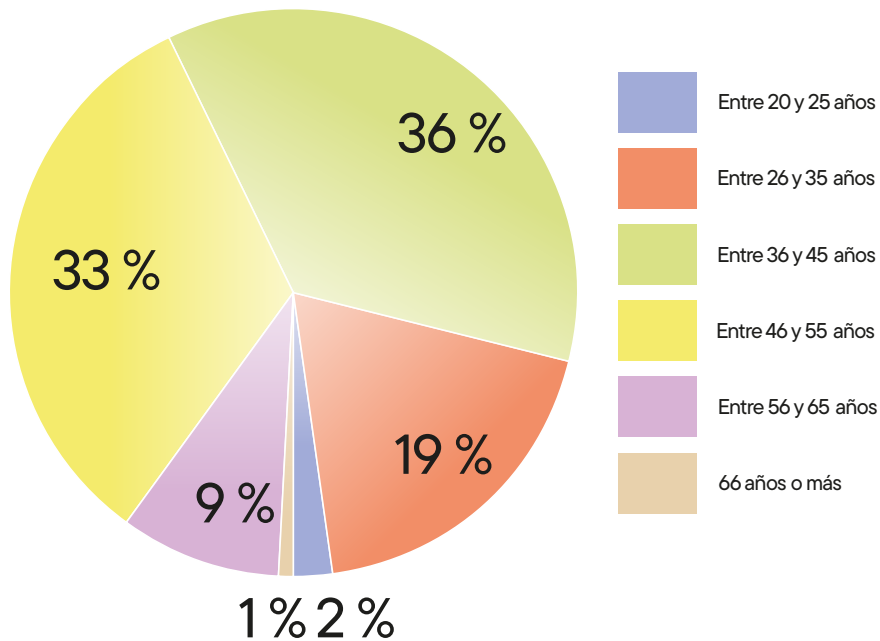
## **2. ¿QUIÉNES EMPRENDEN EN CULTURA? ¿EXISTE DIVERSIDAD?**

El perfil más frecuente es el de una **mujer de entre 36 y 55 años que se identifica con el género femenino, no pertenecen a ningún colectivo LGTBIQIA+, es blanca, española y sin discapacidad, y que cuenta con un nivel de estudios universitarios, formación profesional o posgrados.**

Se observa, por tanto, una escasa **diversidad** entre las personas emprendedoras que participan en programas de acompañamiento y/o financiación, aunque las mujeres presentan una mayor representación dentro del sector. Resultaría interesante conocer las razones de esta limitada diversidad y el número aproximado de personas que pertenecen a colectivos en situación de vulnerabilidad.

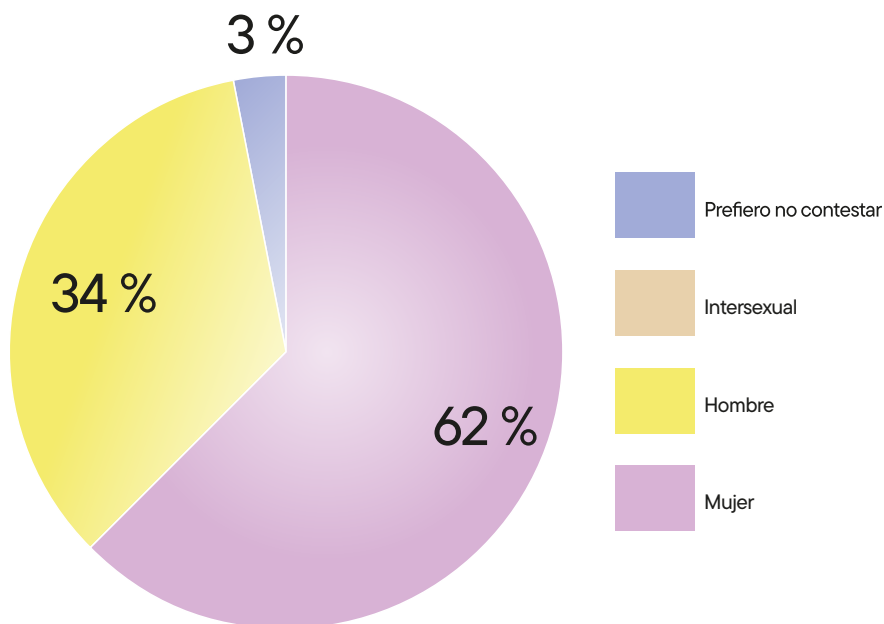
A continuación, en las Gráficas 8, 9, 10, 11 y 12 se muestran los datos obtenidos en la encuesta sobre el **perfil de las personas que emprenden en cultura.**

**Gráfica 8. Edad de las personas que emprenden en cultura**



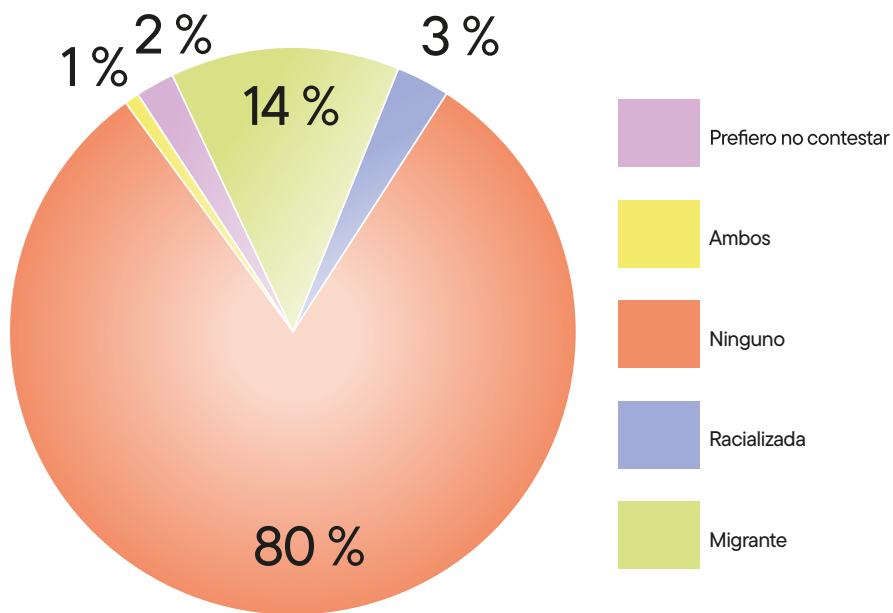
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

**Gráfica 9. Sexo con el que se identifican**



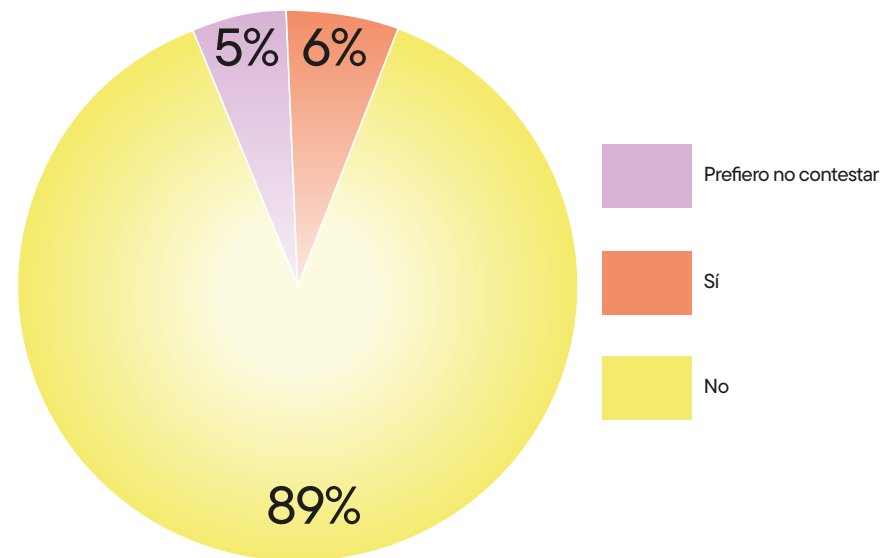
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

**Gráfica 10. Identificación como personas migrantes y/o racializadas**



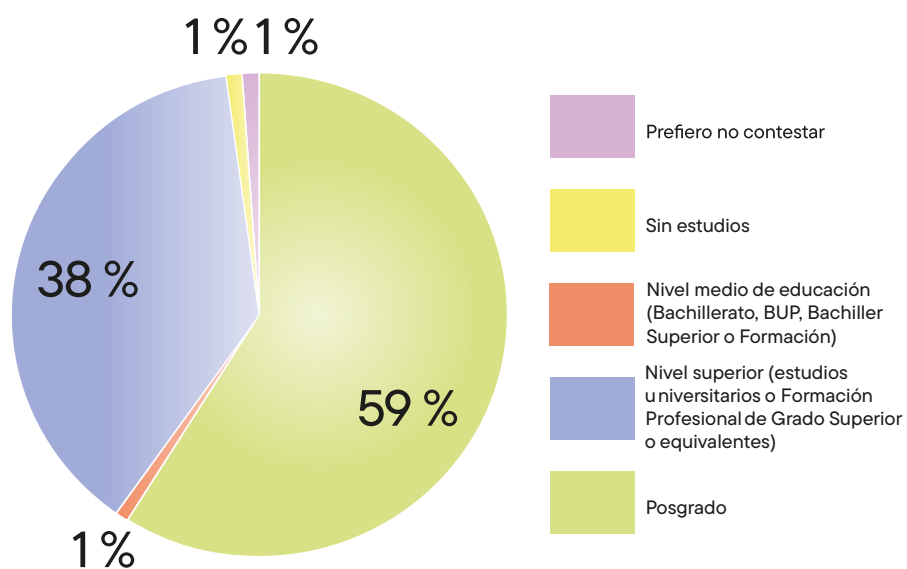
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

**Gráfica 11. Personas con discapacidad**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

Gráfica 12. Nivel de estudios



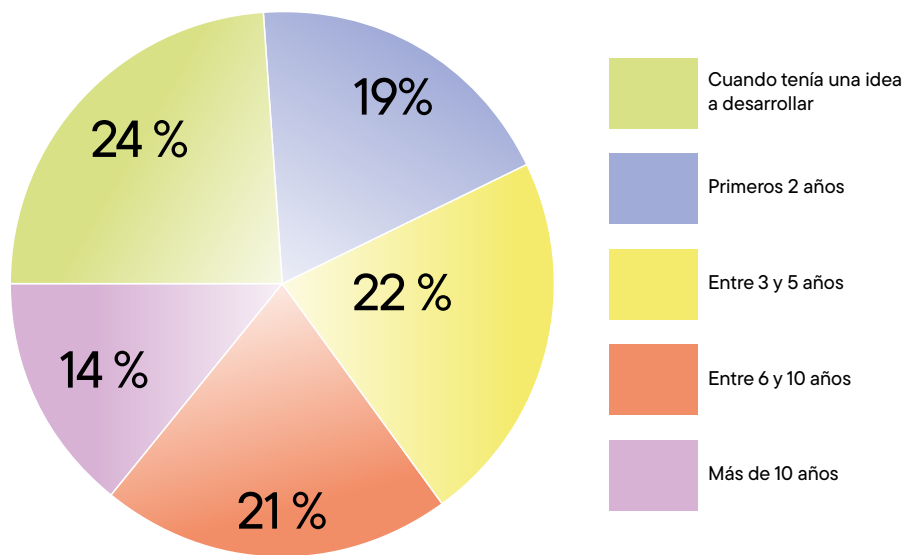
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

La inclusión de distintos colectivos vulnerables o poco representados en el emprendimiento cultural constituye una oportunidad clave para generar más proyectos con impacto social y enriquecer la creación, participación y promoción de la diversidad en la cultura y, por lo tanto, de la sociedad.

### 3. MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN PROGRAMAS DE ACOMPAÑAMIENTO Y/O FINANCIACIÓN. ¿QUÉ BUSCAN Y QUÉ NECESITAN LAS ENTIDADES Y PROYECTOS CULTURALES?

La principal **motivación** para acercarse a un proceso de acompañamiento es obtener financiación directa o aprender cómo acceder a ella. **También hay un elevado interés en encontrar espacios para compartir, generar comunidad y establecer alianzas.**

**Gráfica 13. Momento de la trayectoria del proyecto en el que participaron en un programa de acompañamiento y/o financiación**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

Las iniciativas que han participado en una fase inicial o de desarrollo superan ligeramente al resto. Este dato indica que **los agentes culturales recurren a estas herramientas para diseñar y poner en marcha los proyectos**, buscando formación, asesoría y acompañamiento —además de financiación—. Otros participantes acuden a estos programas en momentos posteriores, cuando necesitan reestructurarse o impulsar algún proyecto.

Lo **más habitual** es que la **persona que participa en estos procesos sea quien ejerce la dirección del proyecto** (50 %), seguida de coordinadores (28 %) y gestores (27 %). En algunos casos, participa más de una persona por programa.

Es importante tener presente que **no todas las organizaciones o proyectos tienen las mismas necesidades u objetivos, aunque participen en los mismos programas**. Las motivaciones para acercarse a procesos de acompañamiento o financiación pueden tener matices muy diversos.

«Entramos en el programa Impulsa Cultura de la Fundación Catalunya Cultura con el objetivo de traducir el valor artístico a un lenguaje empresarial y de gestión. No se trata de justificar la creación, sino de dotarla de herramientas que nos permitan sostenerla, hacerla viable y proyectarla a largo plazo». Nacha Delpiano, Brava Performing Arts.

«Nuestro objetivo no es ser más grandes, pues con el tamaño que tenemos ya estamos a gusto. Ahora lo que queremos es sentirnos cómodos con el mínimo de proyectos posible, pero bien gestionados y que no nos precaricen, sin necesidad de hacer malabares para mantener el modelo». David Mingorance, AIDI, beneficiarios de Fundación Daniel y Nina Carasso.

«Me acerqué en un momento crítico en el que no sabía si dejarlo todo o luchar por el proyecto. Que me seleccionaran me motivó y, después del paso por La Dinámica, el proyecto renació». Sandra González, A vila do mañá.

**Tabla 8. Qué buscan los agentes culturales cuando participan en programas de acompañamiento**

Obtener contactos y generar redes	57 %
Encontrar fuentes de financiación	56 %
Otros (no especificados)	54 %
Un cambio/mejora en un <b>proyecto</b>	42 %
Formación en un tema específico	38 %
Un cambio/mejora en la <b>estructura de la entidad</b>	14 %

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

Los participantes buscan **programas enfocados en: financiación** (con o sin aportación económica directa), la **creación de redes y alianzas**, la **incorporación de las nociones empresariales**, la elaboración **de modelos de negocio** y el fortalecimiento de áreas como la comunicación, el trabajo con públicos y la fiscalidad.

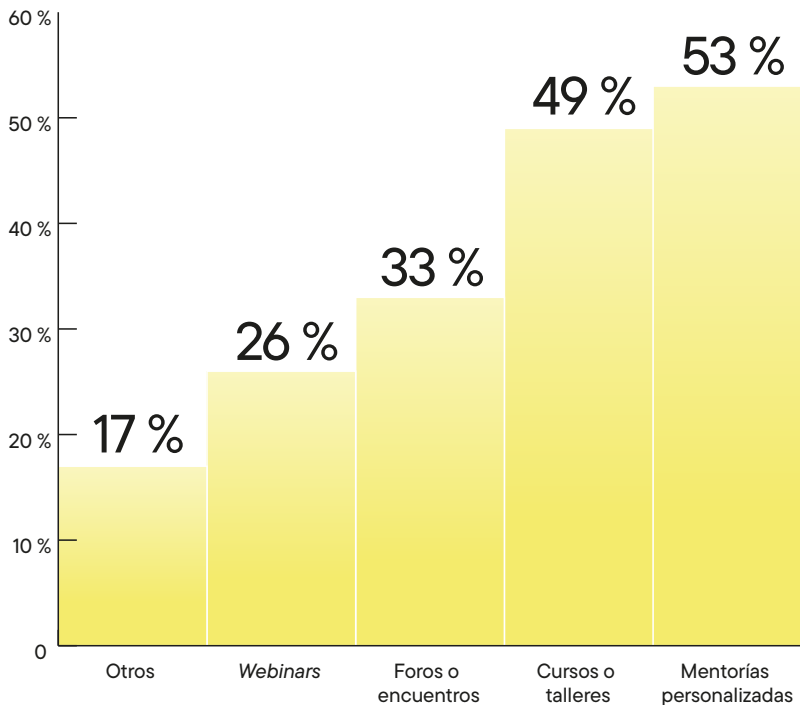
#### 4. ¿CÓMO HAN TRABAJADO Y CÓMO QUIEREN TRABAJAR LOS AGENTES EN LOS PROGRAMAS? ¿QUÉ LES FUNCIONA Y QUÉ NO?

Los procesos de acompañamiento en los que participaron las personas encuestadas, en su mayoría, utilizan un **componente de trabajo grupal y otro personalizado**, y muchos lo **hacen combinando la presencialidad con el trabajo virtual**. El 72 % de los beneficiarios señala haber participado en programas con una **duración máxima de un año**, siendo los seis meses la duración más frecuente (46 %). Las temáticas abordadas se relacionan principalmente con el desarrollo de **modelos de negocio (71 %)**, seguidas por **financiación (51 %)**, **comunicación (49 %)** y **estrategia comercial (44 %)**.

Los proyectos **valoran de forma positiva el trabajo personalizado y la creación de redes y alianzas**. En cuanto **al tiempo de trabajo que deben dedicar a estos procesos, la valoración general es intermedia**.

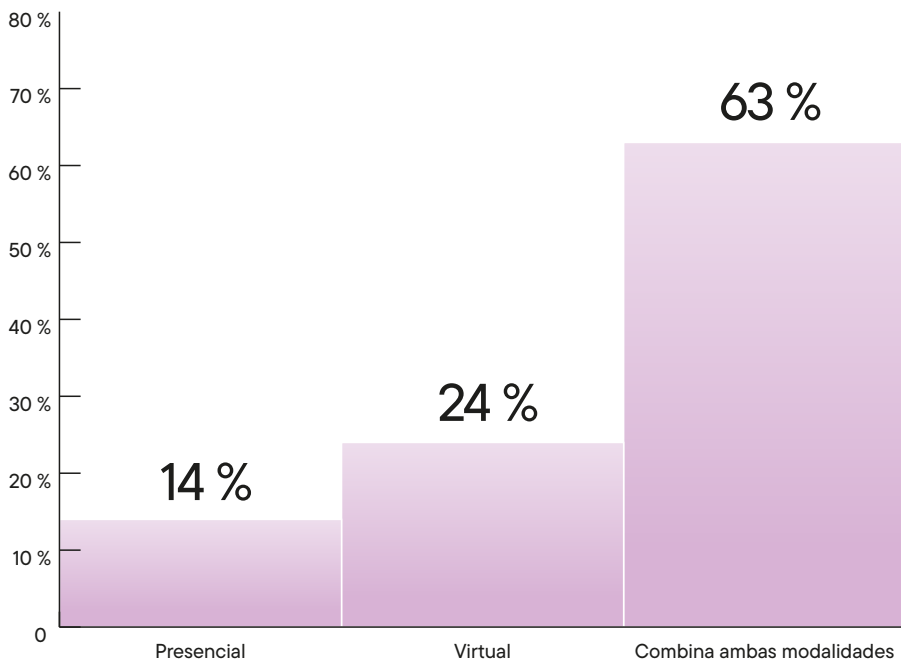
Respecto al **seguimiento posterior** a la fecha de finalización del programa, los resultados muestran que un **46 % sí realiza algún tipo de seguimiento, mientras que el 54 % no**. Entre las modalidades de seguimiento mencionadas destacan: encuentros, pertenencia a una comunidad que organiza actividades, sesiones formativas complementarias, entrega de reportes económicos, reuniones, llamadas y correos.

**Gráfica 14. Forma de trabajo del programa**



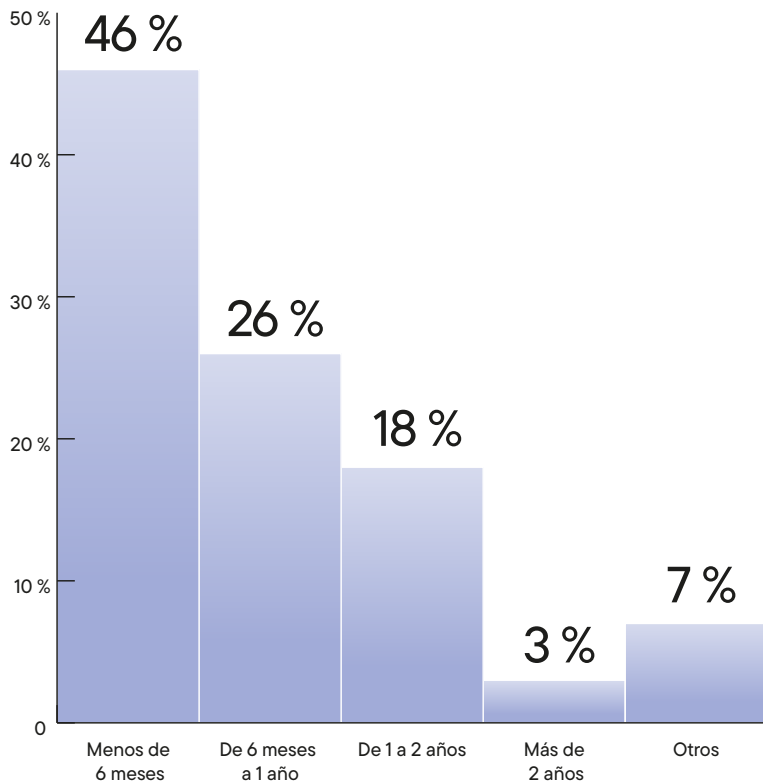
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

**Gráfica 15. Modalidad del trabajo**



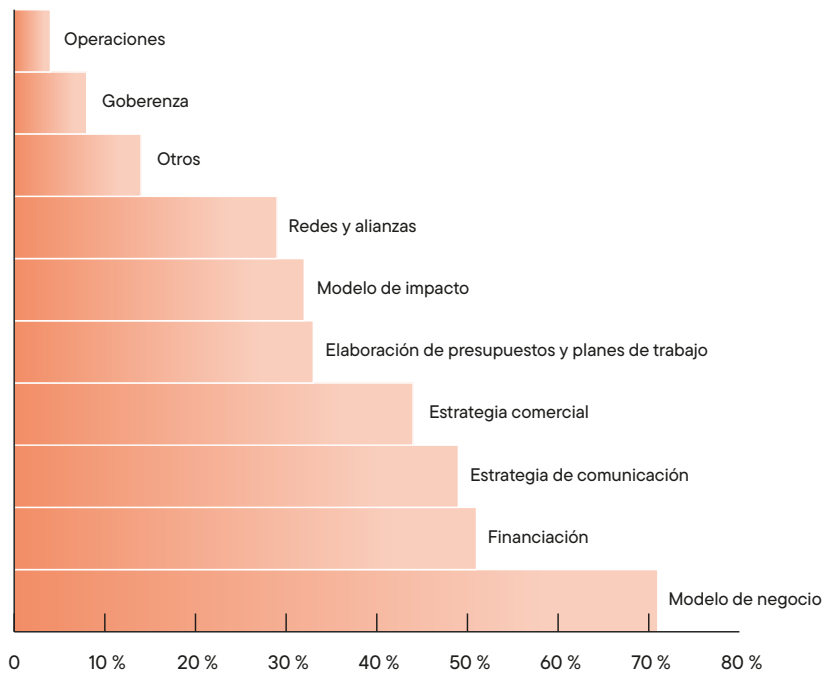
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

**Gráfica 16. Duración del programa**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

**Gráfica 17. Temas abordados durante el programa**



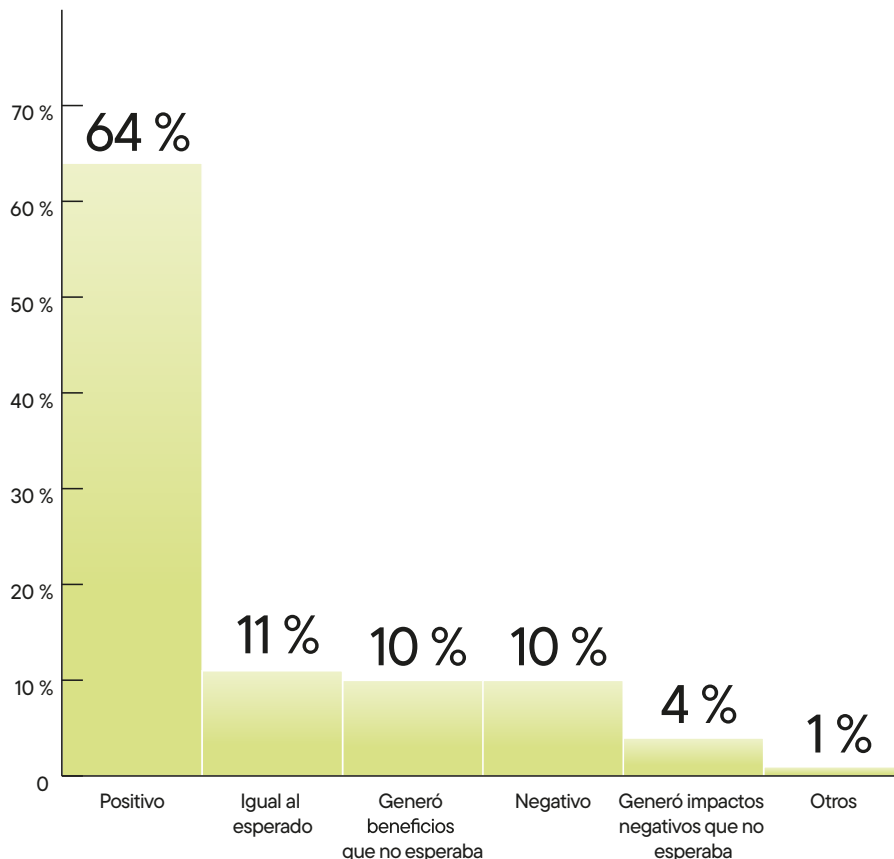
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

El **trabajo presencial es importante** para quienes participan en estos programas, ya que es en ese espacio en el que se reconocen entre pares, aprenden de otros y generan relaciones que benefician a sus proyectos. A pesar de la comodidad del trabajo virtual, se detecta una demanda creciente de encuentros presenciales. Otra cuestión importante es el **tiempo de trabajo personalizado** que cada programa ofrece. **Las personas participantes consideran que estos espacios resultan más útiles** que el que utilizan en sesiones grupales, especialmente en programas con itinerarios comunes que ofrecen poco tiempo de trabajo con mentores.

**Existe también un interés claro en trabajar con especialistas en distintas áreas que conozcan al sector cultural.** Los participantes ven la necesidad de que estas personas se tomen el tiempo de conocer y entender sus proyectos y al sector, ya que esa es la única manera de que se generen cambios y de que el paso por estos procesos sea útil. En este sentido, la **calidad profesional y humana de las personas** de los equipos con los que se trabaja constituye un factor determinante en la valoración de los programas o, en el caso de las subvenciones, de las oficinas con las que se tenga relación.

La **duración de los acompañamientos** no aparece como elemento relevante en la encuesta; sin embargo, diversos testimonios echan en falta contar con más tiempo de trabajo con los mentores. Esta contradicción puede tener que ver con la sobrecarga de trabajo que enfrentan muchas entidades culturales: quieren que los programas no duren tanto, pero al mismo tiempo reconocen la necesidad de tener más apoyo.

Gráfica 18. Tipos de cambios generados



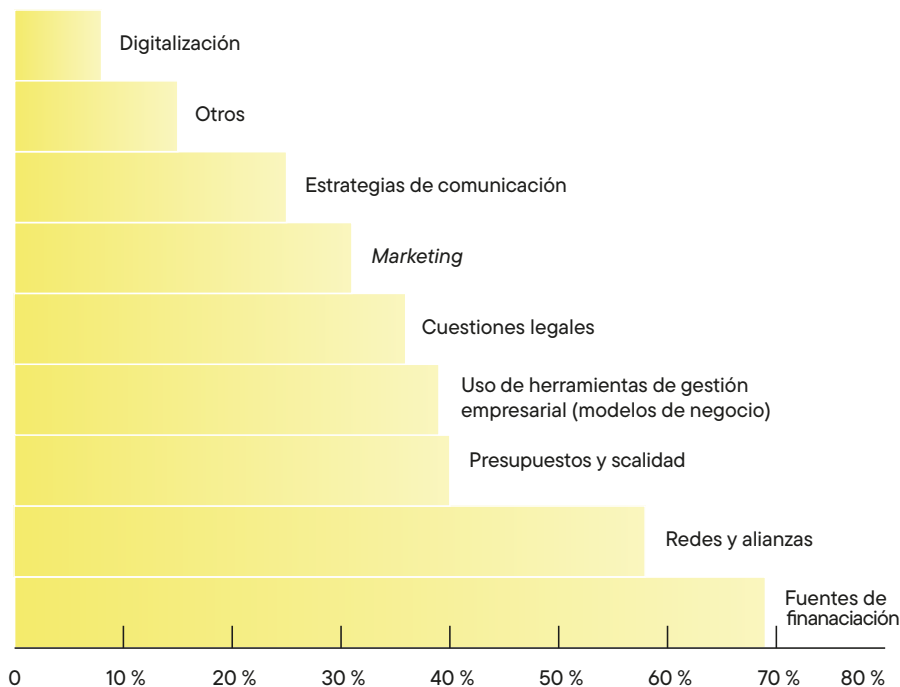
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

**El 83 % de las personas encuestadas considera que su entidad o proyecto** experimentó algún cambio tras participar en estos procesos, y **en general las impresiones son positivas**. Los agentes opinan que los programas les permitieron reflexionar sobre ciertos temas, replantearse otros y contar con herramientas para seguir fortaleciendo su trabajo. Cabe señalar que algunos participantes accedieron a los programas sin tener una idea clara sobre qué iban a ofrecerles.

«Participar en este programa —Tiina, de Fundación Daniel y Nina Carasso— generó impactos positivos y negativos. Por un lado, ayudó a sistematizar y mejorar profundamente la organización, pero también yo salí profundamente cansada y con necesidad de reposar un poco lo aprendido». Lucía Miranda, The Cross Border Project.

«Participar en el proceso —Emprendoteca— generó un cambio significativo en el proyecto. No solo me permitió mirar y entender las necesidades de un negocio desde una nueva perspectiva, sino que también me ayudó a estructurarlo de forma más clara, a definir mi propuesta y el modelo de negocio, y a reforzar mi visión estratégica. El impacto fue, de hecho, positivo en mi caso. Sin duda, el cambio generado fue profundo y a nivel estructural. El programa cumplió con creces aportando valor tangible y aplicable en nuestro día a día». Roberto Olivares, We are tabú.

**Gráfica 19. Temas que interesaría trabajar a futuro**



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

Según la encuesta, el **79 % afirma que volvería a participar en un programa de acompañamiento y/o financiación**, aunque modificarían ciertos aspectos de los procesos como: el tiempo de trabajo que requiere (44 %) y la necesidad de trabajo sectorizado (36 %). Estos son los elementos que más solicitan y que les interesa abordar. Los temas que despiertan mayor interés futuro son **la financiación y la creación de redes y alianzas**, seguidos por el

uso de herramientas de gestión, presupuestos, fiscalidad y aspectos jurídicos.

Las **sesiones o itinerarios de aprendizaje comunes** fueron de los espacios **peor valorados**, ya que con frecuencia abordan las temáticas de manera superficial. A los agentes les parece más útil tener una especie de «menú» que permita elegir las áreas que más necesitan reforzar. De esta manera, las valoraciones de los distintos espacios de trabajo se ordenan en tres categorías: espacios de trabajo personalizado, espacios de interacción presencial o grupal y espacios de trabajo grupal como sesiones o talleres (excluyendo los espacios formales).

«De todo aprendes, pero destaco las mentorías personalizadas, creo que son muy importantes y a mí sí me sirvieron mucho — Emprendoteca—». Blanca Rodríguez de Azero, Cultiv-arte.

El **tiempo que le tienen que dedicar** a estos procesos supone un esfuerzo que no cualquier entidad o persona puede permitirse, ya que puede implicar dejar de hacer cosas que son necesarias también para su actividad.

«Para Las Espigadoras ha sido una inversión muy grande. Ha sido el tiempo mejor invertido de mi vida profesional, pero un esfuerzo titánico para una entidad como la nuestra, porque supone una dedicación tan grande que exige renunciar a algunos proyectos y, por tanto, a parte de la facturación. Y eso es algo que, aunque quieras, simplemente no te puedes permitir». Helena Fernández, Las Espigadoras. Programa Tiina, Fundación Daniel y Nina Carasso.

Además de la petición de contar con más sesiones de trabajo personalizadas con especialistas, los agentes culturales están buscando **espacios físicos de trabajo y/o encuentro** en los que puedan interactuar con sus pares.

«Yo creo que los encuentros deberían que ser presenciales de vez en cuando; para los isleños es importante». Blanca Rodríguez de Azero, Cultiv-arte, programa Emprendoteca.

## 5. USO DE HERRAMIENTAS EMPRESARIALES

Una vez incorporados a los programas de acompañamiento, los proyectos reconocen **la utilidad de integrar herramientas empresariales a su gestión**. Muchas personas las desconocen; algunas tienen reservas y otras ya las utilizan, aunque continúan aprendiendo. Todos tienen claro que deben conocerlas y entender el lenguaje, también para facilitar la interlocución con quienes les ayudan en tareas especializadas, como gestores o abogados.

«Antes de empezar el proceso con La Dinámica no estaba familiarizada con nada de las herramientas empresariales. Lo veo útil, pero todavía no logro integrarlo bien; es algo nuevo para mí y cuesta ponerlo en práctica». Sandra González, A vila do mañá.

«Dentro del programa Praxis hemos trabajado para que Atmosfera Produccions adquiriera una estructura empresarial más definida, en la que los números sean una parte importante del proyecto y, especialmente, la financiación pública tenga un peso relevante». Marc Tresserras, Atmosfera Produccions.

«Es que o las integras o mueres —las herramientas empresariales—, pero lo ideal es que yo no sea esa persona; que los proyectos consigan tener una persona de gestión cualificada es lo ideal... Necesitamos figuras que puedan ser sensibles a lo que hacemos, pero quiero que sepan de números y de negocio, porque somos un negocio». Lucía Miranda, The Cross Border Project. Programa Tiina, Fundación Daniel y Nina Carasso.

Existen **proyectos culturales** que tienen más presente su condición **empresarial** y enfocan sus esfuerzos en generar beneficios a través de un producto o servicio. En estos casos, las iniciativas carecen de un elemento que les permita medir el impacto que generan; es ahí donde los programas de acompañamiento refuerzan su trabajo.

## 6. NECESIDAD DETECTADA: SERVICIOS COMPLEMENTARIOS ESPECIALIZADOS

La necesidad de contar con **servicios especializados externos** es muy clara. Las entidades y las personas no pueden participar constantemente en procesos de acompañamiento ni convertirse en especialistas en campos como el legal o el fiscal. Sin embargo, para llevar una gestión ordenada y responsable de sus proyectos, tienen muchas necesidades que cubrir, lo que los lleva a contratar servicios externos como gestorías, consultorías especializadas o asesorías, entre otras. **Estos servicios** abarcan principalmente: la gestión contable y fiscal, los servicios legales, los temas de comunicación y la gestión de subvenciones.

Es especialmente importante que quienes realizan este tipo de trabajos **sean especialistas en el sector cultural** y sensibles a sus **formas y tiempos**.

«Se podría trabajar sobre cómo presentar facturas y esos procesos, porque todo el mundo necesita. En el acompañamiento es importante que te guíen para saber dónde encontrar servicios especializados. También es importante generar contactos y sinergias que son una puerta muy grande para seguir trabajando». Roberto Olivares, We are tabú, programa Emprendoteca.

**Los procesos de acompañamiento o formación pueden ser interminables.** Gran parte de las iniciativas culturales necesitan apoyo específico en distintas áreas de trabajo y en distintos momentos de su trayectoria. Esto confirma la **relevancia de pensar y diseñar nuevas formas de abordar y gestionar los procesos de acompañamiento**.

«Actualmente tenemos externalizada la gestión contable, laboral y fiscal de la empresa y de la asociación. Siento que es muy difícil encontrar servicios profesionales especializados en cultura que entiendan la complejidad de nuestra naturaleza de impacto social siendo una empresa, y la búsqueda de la sostenibilidad económica de la asociación sin ánimo de lucro». Helena Fernández, Las Espigadoras. Programa Tiina, Fundación Daniel y Nina Carasso.

## 7. ANÁLISIS DE LA FINANCIACIÓN DE LAS ENTIDADES Y PROYECTOS

En relación a las fuentes de financiación, las personas que emprenden en cultura señalan que sus **principales fuentes de ingresos** vienen de **fondos públicos** —subvenciones públicas de distintas administraciones— **(50 %)**, de **ingresos propios**, como la venta de **entradas, cuotas, inscripciones o venta de productos (50 %)**, y de **ayudas de entidades privadas no reembolsables (18 %)**.

En la Tabla 9 se muestran **datos sobre las diversas fuentes de financiación** utilizadas por los agentes culturales.

**Tabla 9. Fuentes de financiación**

	Préstamos bancarios	Subvenciones públicas	Patrocinios	Inversión de impacto
<b>Han utilizado este método de financiación</b>	28 %	76 %	32 %	6 %
<b>Tipo o procedencia</b>	Crédito 52 % Préstamo 48 % El 92 % de 1 a 5 años	Local 60 % Autonómica 68 % Estatal 56 % Europea 26 %	Empresa local 28 % Empresa estatal 44 % Empresa internacional 13 % Entidad pública local 6 % Otras 9 %	No se preguntó
<b>Para qué la utilizaron</b>	Sostener su actividad 44 % Financiar un proyecto específico 32 % Escalar un proyecto 12 % Ampliar la estructura de la entidad 8 %	Sostener su actividad 18 % Financiar un proyecto específico 63 % Escalar un proyecto 4 % Ampliar la estructura de la entidad 1 % Otras 12 %	Sostener su actividad 13 % Financiar un proyecto específico 74 % Escalar un proyecto 10 % Ampliar la estructura de la entidad 0 % Otras 3 %	Sostener su actividad 40 % Financiar un proyecto específico 40 % Escalar un proyecto 0 % Ampliar la estructura de la entidad 20 % Otras 60 %
<b>Cómo valoran este método</b>	Bueno 42 % Regular 19,4 % Malo 38,8 %	Bueno 57,1 % Regular 30 % Malo 12,9 %	Bueno 68,6 % Regular 22,9 % Malo 8,6 %	Bueno 90,9 % Regular 9,1 % Malo 0 %
<b>Utilizaron algún acompañamiento en este proceso</b>	No se preguntó	Sí 30 % Tipo: Consultorías 44 % Gestorías 32 %	No se preguntó	No se preguntó

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada entre mayo y septiembre de 2025

Toda esta información evidencia la **importancia de las subvenciones públicas en la economía** de los proyectos que emprenden y la **limitada diversificación en el sector**.

Las **subvenciones públicas** son el método de financiación más utilizado (76 %) y reciben una valoración positiva de más del 50 %, aunque se enfocan principalmente en financiar proyectos e inciden solo de manera colateral en las estructuras de las entidades. Se preguntó si habían utilizado algún tipo de **asesoría para gestionarlas** y el **30 % respondió afirmativamente**, lo que refuerza la necesidad de acompañamiento en estas etapas. Los servicios más utilizados en este contexto son las consultorías, seguidas de las gestorías.

El caso de los **patrocinios** es particular porque está más enfocado a la financiación de actividades específicas, no al apoyo de la gestión o estructura de las entidades. En este sentido, el 84 % de las respuestas los vincula con el apoyo o escalado de proyectos, y en general reciben una valoración positiva, mientras que solo el 8,6 % los evalúa negativamente.

Por su parte, sorprende la **buena valoración** otorgada a la **inversión de impacto** quienes han hecho uso de este instrumento (6 %), alcanzando un **90,9 %** de valoración positiva. Respecto al uso de estos recursos, el 60 % no especificó su destino y el 20 % declaró haberlos utilizado para reforzar la estructura de la entidad.

Los principales **retos** detectados **en términos de financiación** incluyen: la elaboración y gestión de presupuestos, la creación de modelos de negocio y el uso de herramientas para buscar y encontrar nuevas fuentes de recursos para diversificar la financiación.

«La relación con las trabajadoras de la Fundación es muy cercana y esto nos ayuda mucho en las diferentes fases del proyecto. Pensando en qué se podría hacer para impulsar este tipo de proyectos culturales, sería útil poder recibir alguna mentoría o acompañamiento en la gestión económica. También se podría crear una guía de buenas prácticas laborales que nos sirviese a los/as gestores/as para manejar nuestros presupuestos (cuándo debería cobrar un ponente, un artista, el propio gestor en función de la dimensión del proyecto, etc.)». Miriam Mora, El Temporal, programa Fundación Santander Creativa.

«Se habló del modelo de negocio, se habló de comunicación, pero sí es verdad que a lo mejor habría que incidir más sobre la parte propiamente empresarial de la gestión cultural. Aún hoy parece que ser empresario está mal visto dentro de algunos sectores dentro la cultura; necesitamos profesionalizar el sector de las ICC». Blanca Rodríguez de Azero, Cultiv-arte, programa Emprendoteca.

Las herramientas **de financiación vigentes** a las que pueden acceder las entidades culturales (préstamos, créditos o cualquier instrumento financiero), **tienen una visión que excluye a iniciativas o proyectos que no cumplan con los parámetros de rentabilidad de la empresa tradicional**, y eso es algo que perciben los agentes culturales como una barrera para acceder a estos recursos. En este sentido, las subvenciones pueden ser las que menos respondan a este fenómeno, ya que no siempre buscan un objetivo de beneficio y, por eso, son más atractivas como medio de financiación para las iniciativas culturales. Por tanto, es importante revisar si la financiación basada en subvenciones es suficiente para mantener la salud económica del sector.

## 8. INVERSIÓN DE IMPACTO

Sobre la inversión de impacto, se preguntó a las personas encuestadas si les parecería atractivo recibir este tipo de financiación: el **43 % contestó que sí y el 53 % que no lo sabe**. En total, el 79 % de las respuestas indica desconocimiento o conocimiento insuficiente sobre este instrumento financiero.

Por su parte, sorprende la buena valoración que le otorgan a la inversión de impacto quienes la han utilizado (únicamente el 6 % de las personas que participaron en la encuesta), alcanzando un 90,9 % de valoración positiva. Respecto al uso que se les dio a los recursos obtenidos a través de la inversión de impacto, el 60 % no especificó su destino y el resto indica haberlo utilizado para sostener su actividad, financiar un proyecto específico o ampliar la estructura de la entidad.

Algunas de las entidades entrevistadas participaron en Tiina de Fundación Daniel y Nina Carasso, programa que integra la inversión de impacto. El proceso consistió en la obtención de un préstamo tras superar un filtro de trabajo en el que el proyecto demostró que estaba preparado para este tipo de financiación. Posteriormente se

llevó a cabo un proceso de acompañamiento que les permitiera la correcta gestión del mismo, además de fortalecer su estructura.

«Entrar en préstamos y en inversión de impacto nos interesa, pero, al mismo tiempo, rehuimos un poco a estos procesos por lo que implica acercarse a las entidades financieras desde el mundo cultural. Creemos que falta conocimiento de esos temas para poder saber cómo hacerlo». Nacha Delpiano, Brava Performing Arts, programa Impulsa Cultura, Fundación Catalunya Cultura.

## 9. SUBVENCIONES PÚBLICAS

Las herramientas de financiación vigentes a las que pueden acceder las entidades culturales (préstamos, créditos, capital o cualquier instrumento financiero), tienen una visión que excluye a iniciativas o proyectos que no cumplan con los parámetros de rentabilidad de la empresa tradicional, y eso es algo que perciben los agentes culturales como una barrera para acceder a estos recursos. En este sentido, las subvenciones pueden ser las que menos respondan a este fenómeno, ya que no siempre buscan un objetivo de beneficio y, por eso, son más atractivas como medio de financiación para las iniciativas culturales. Por tanto, es importante revisar si la financiación basada en subvenciones es suficiente para mantener la salud económica del sector .

Los plazos son otro desafío recurrente, ya que **los periodos** entre la publicación y la fecha de cierre son cortos y **no permiten una planificación adecuada**.

«Tenemos trabajo ya realizado, por lo que presentar convocatorias no nos supone un esfuerzo añadido. Lo que hemos aprendido —y creemos que puede ser útil para otras personas— es a conocer en profundidad las convocatorias y a ajustar cada proyecto de forma precisa a sus requisitos. En este ámbito nos hemos ido especializando, por lo que al equipo no le resulta difícil presentar propuestas». Ángel Astorqui, La Ortiga Colectiva, subvenciones.

«Creemos que las administraciones deben mirar un poco más allá. Es precisamente al finalizar un proyecto cuando se ha generado reputación y cuando pueden surgir nuevos proyectos nacidos del propio proceso. La ayuda recibida tiene un impacto directo y medible, que corresponde evaluar a quien ejecuta el proyecto. Si no se realiza esa evaluación, se conoce muy poco de la realidad generada. Las administraciones, en general, desconocen el retorno económico y social del dinero que invierten en subvenciones culturales». Ángel Astorqui, La Ortiga Colectiva, subvenciones.

«Hay muchos cambios que se tienen que hacer, sobre todo la publicación porque te dan veinte días y te dicen que harán un *webinar* para informarte sobre cómo va a ser, pero lo hacen dentro del periodo de aplicación en vez de hacerlo meses antes para que tú sepas qué documentación te pedirán para prepararlo. Entonces, es un estrés, un agobio y si lo dijeran antes no supondría esa carga. Muchas veces somos equipos muy pequeños, con lo cual supone una sobrecarga de trabajo». Fran Ros, AYE Cultura Social S. Coop., subvenciones.

# 7. Conclusiones

Las presentes conclusiones pretenden recoger los principales aprendizajes del informe y servir como guía para las propuestas que se presentan después. Todas ellas están pensadas a partir de la información que se ha obtenido de los distintos recursos que han formado parte de la investigación. Existen sesgos a la hora de presentar los datos, ya que siempre nos estamos refiriendo al universo de entidades oferentes y a las personas que emprenden en cultura y que han participado en algún proceso de acompañamiento, que forman parte de la muestra de las entrevistas y encuestas realizadas.

# 1.

Se observan diferencias entre **los datos macroeconómicos —que reflejan la tendencia general— y las experiencias concretas de las personas que emprenden.** El 51 % de las personas que emprenden en cultura, y que participaron en la encuesta, afirman que su proyecto o entidad reporta pérdidas, un dato revelador que invita a una reflexión profunda sobre el estado de los agentes culturales que emprenden. La mayoría de estas entidades cuentan con entre una y cinco personas contratadas a tiempo completo (40 %), mientras que un 50 % no dispone de personal empleado. Aun así, su mayor carga financiera son los salarios (53 %). Los resultados de la encuesta y de las entrevistas indican que es habitual que estas iniciativas sostengan parte de su actividad mediante trabajo no remunerado, voluntarios o personas en formación. En muchas ocasiones, esto responde a la falta de capacidad para contratar a más empleados, que deriva en sobreesfuerzos de las personas emprendedoras.

## 2.

A partir del estudio realizado es posible hacer una **aproximación al perfil de las personas que emprenden en cultura y utilizan programas de acompañamiento y/o financiación para impulsar sus proyectos** en distintas áreas:

Una mayoría de mujeres (62 %), en un rango de edad entre 36 y 55 años (69 %), con un 80 % de la muestra que no se identifican como personas migrantes o racializadas. El 33 % de estas personas cuenta con estudios superiores y un 59 %, con posgrado.

**En términos de diversidad**, se observa una baja representatividad de colectivos vulnerables entre las personas que participan en procesos de emprendimiento cultural. Esta conclusión se desprende tanto por la propia descripción de quienes contestaron la encuesta como de las entrevistas realizadas y de las referencias aportadas por los propios programas de acompañamiento y financiación. Aunque es un fallo estructural que no solo se ve en este sector, hay que abordar el tema en cuestión con propuestas y acciones que permitan transformar el perfil de las personas que participan emprendiendo en España.

Los datos macroeconómicos muestran que la intención de emprender de las personas extranjeras triplica la de la población española, pasando del 17,7 % en 2021 al 28,1 % en 2024. Asimismo, el porcentaje de personas emprendedoras con discapacidad que están iniciando proyectos empresariales también supera al de los emprendedores sin discapacidad reconocida. Sin embargo, las industrias culturales y creativas quedan en una posición rezagada respecto a los avances en la inclusión al emprendimiento.

**Siendo la cultura un instrumento que fomenta y promueve la diversidad, resulta disonante la escasa representatividad de colectivos en situación de vulnerabilidad emprendiendo en el sector.** El terreno cultural y creativo debería ser un espacio fértil para acoger a estos grupos y a cualquier persona que desee llevar a cabo una iniciativa cultural; sin embargo, las barreras están ahí y es importante trabajar para eliminarlas. El Plan de Derechos Culturales (Plan DDCC) del Ministerio de Cultura<sup>16</sup> es una iniciativa

16 Ministerio de Cultura. (2025a). *Plan de derechos culturales 2025–2030*. <https://plan-derechos culturales.cultura.gob.es/consulta-el-plan/descarga-el-plan.html>

pública que busca contribuir a la disminución de las desigualdades. Un ejemplo de ello es lo recogido en el punto 1.1, *Eliminación de barreras para la participación cultural*, que habla de garantizar el acceso equitativo a la cultura como uno de los pilares esenciales de los derechos culturales.

En este contexto, es necesario que, **desde los programas de acompañamiento, se generen cambios reales** tanto en el lenguaje empleado como en la implementación de las acciones afirmativas que permitan acabar con la brecha histórica y estructural de acceso a la cultura y al emprendimiento de las personas migrantes y racializadas. Además, es necesario tener en cuenta que estos colectivos necesitan un acompañamiento específico porque hay muchas problemáticas relacionadas con las dinámicas de exclusión o con situaciones administrativas vinculadas al marco, por ejemplo, a la legislación en cultura de extranjería que se tienen igualmente que abordar.

# 3.

**La percepción general sobre el funcionamiento de los programas de acompañamiento y financiación de las personas que emprenden en cultura es positiva.** El 83 % considera que haber participado en el proceso generó un cambio en su proyecto o entidad; el 64 % piensan que dichos cambios han sido positivos y un 11 % piensa que se generaron beneficios inesperados. Los agentes entrevistados también hablan de cambios y mejoras en la gestión de sus proyectos como resultado de su participación en estos programas.

A partir de esta información se puede afirmar que los programas de acompañamiento y financiación funcionan y que su uso es cada vez más frecuente. No obstante, **el sector demanda ciertas modificaciones en las propuestas ofrecidas por las entidades públicas y privadas.** Por ejemplo, los agentes culturales valorarían de manera positiva **modificar los tiempos de trabajo (44 %), aumentar el trabajo presencial (33 %), sectorizar el trabajo según el subsector cultural (36 %) y contar con plataformas de gestión de los recursos utilizados (24 %).** El trabajo personalizado es una petición concreta de las personas entrevistadas. Estas lo perciben como el espacio en el que se profundiza y se generan los cambios en los proyectos.

En cuanto a **contenidos abordados en los programas,** hay un claro interés en: **financiación (69 %) e identificación de nuevas fuentes de ingresos, creación de redes y alianzas (58 %), presupuestos y fiscalidad (40 %) y uso de herramientas de gestión empresarial, como el modelo de negocio (39 %).** Otro cambio deseado es el de contar con un seguimiento posterior a la implementación de los modelos y planes de negocio diseñados (79 %) y la inclusión de financiación directa dentro de los programas (78 %).

# 4.

**Ecosistema de cooperación.** El emprendimiento cultural debe identificar e integrar a todos los agentes que participan en su ecosistema: programas de acompañamiento y financiación privados y públicos, administraciones públicas, entidades financieras, agentes culturales, instituciones y personas que emprenden, por mencionar algunos. Cada parte debe reconocerse como tal y trabajar para **reforzar las redes de colaboración y alianzas.**

A partir de esta información se puede afirmar que los programas de acompañamiento y financiación funcionan y que su uso es cada vez más frecuente. No obstante, **el sector demanda ciertas modificaciones en las propuestas ofrecidas por las entidades públicas y privadas.** Por ejemplo, los agentes culturales valoran de forma positiva la posibilidad de realizar algunos cambios en los programas de acompañamiento entre los que se encuentran: modificar el **tiempo de trabajo que le tienen que dedicar, aumentar la cantidad de trabajo presencial, sectorizar el trabajo según el subsector cultural o contar con plataformas de gestión de los recursos** utilizados. El trabajo personalizado es una petición concreta de las personas entrevistadas. Estas lo perciben como el espacio en el que se profundiza y se generan los cambios en los proyectos.

La cooperación y la generación de alianzas son fundamentales si se quiere fortalecer al sector y, en específico, si se busca mejorar el desempeño de los programas de acompañamiento y financiación, tanto públicos como privados. Estos resultan más eficaces cuando conocen lo que están haciendo sus pares, mutualizan el trabajo, generan redes que impulsan iniciativas o colaboran en proyectos específicos. De la misma manera, las personas que emprenden en cultura tienen que aprender a trabajar de manera más colaborativa, probar prácticas que les amplíen horizontes y les faciliten ciertas tareas, y seguir aprovechando los programas que funcionan.

# 5.

**Hacia una nueva forma de acompañar.** Un hallazgo que nos parece muy relevante es la necesidad de generar un cambio en lo que se concibe como programa de acompañamiento. Como ya mencionamos, los programas funcionan y las personas que participan en ellos están, de manera general, satisfechas. Aun así, a partir del trabajo cualitativo realizado, **los entrevistados han manifestado requerir servicios especializados en temas de gestión con conocimiento del sector cultural.**

Por un lado, hay que buscar instrumentos para que estos servicios sean accesibles a más agentes. Una forma de hacerlo podría ser destinar más recursos a través de subvenciones públicas y ayudas y, simultáneamente, redireccionar parte del esfuerzo que las entidades privadas dedican a ejecutar programas de acompañamiento hacia la creación de fondos que faciliten el acceso de las y los emprendedoras/es culturales a dichos servicios.

Por otro lado, en este contexto, también vemos la necesidad de **contar con especialistas de distintos ámbitos que tengan conocimiento del sector.** Una vía para avanzar en este sentido sería que las entidades oferentes de programas de acompañamiento abrieran espacios de formación específicos; así, profesionales de áreas como contabilidad, fiscalidad, comunicación o derecho podrían comprender mejor el funcionamiento y las necesidades de las industrias culturales y creativas. Las **consultoras** también tienen un papel clave para fomentar esta especialización.

Un buen acompañamiento sirve para **fortalecer las estructuras de los proyectos** y puede, también, servir para dar la oportunidad de llevar a cabo otras tareas importantes para su profesionalización, como las relacionadas con la sostenibilidad (medición de huella, diagnóstico ambiental, impacto social, etc.). Las iniciativas no pueden sostener una formación continua, pero sí necesitan instrumentos y servicios que refuercen su gestión, y es aquí en donde un cambio en la forma de acompañar puede ser interesante. En vez de llevar a cabo programas que estén formando continuamente a los agentes culturales, las entidades de acompañamiento podrían también ofrecer **asesorías en temas puntuales** que ayuden a resolver cuestiones prácticas y de gestión.

El objetivo último de los programas de acompañamiento debe ser proporcionar a los agentes culturales un estado de certidumbre financiera que les permita poder poner el foco en nuevos horizontes como el crecimiento.

## 6.

La **cuestión territorial** trasciende en el ámbito de los programas y los agentes que emprenden en cultura. A partir del análisis realizado se identifican tres aspectos a tener en cuenta. En primer lugar, en el mapeo realizado se ve una clara concentración de la **oferta** en **Madrid y Barcelona** (58,8 %), seguida por otras capitales de provincia (31,3 %), **mientras que la presencia a nivel local es muy reducida**. En cuanto al ámbito de actuación de los proyectos, los datos indican que el 19 % trabaja a nivel rural y el 48 % manifiesta trabajar indistintamente tanto en contextos urbanos como rurales.

En segundo lugar, los datos de la Encuesta de Hábitos Culturales del Ministerio de Cultura<sup>17</sup> señalan que la razón por la que se dejan de consumir productos culturales es, en muchas ocasiones, por no contar con una oferta accesible o cercana.

En tercer lugar, según los datos que publica el Ministerio de Cultura a través de las Estadísticas de Financiación y Gasto Público en Cultura<sup>18</sup>, el gasto líquido en cultura de la Administración local es superior al de la Administración General del Estado y al de las Comunidades Autónomas, lo que revela la existencia de recursos a ese nivel para consolidar el tejido cultural. La combinación de estos tres puntos anteriores muestra un panorama que ofrece oportunidades y que plantea la necesidad de **descentralizar la actividad cultural**, impulsando su desarrollo y consumo en otros territorios más allá de las grandes ciudades y capitales.

17 Ministerio de Cultura (2025). *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales en España*. <https://www.cultura.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/ehpc.html>

18 Ministerio de Cultura. (2025). *Estadística de financiación y gasto público en cultura: Resultados – CULTURABase*. <https://www.cultura.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/culturabase>

# 7.

Resulta fundamental **entender la naturaleza de los proyectos que emprenden en cultura** y tener claro que, en muchos casos, no tienen los mismos parámetros que la empresa tradicional en cuanto a su estructura, el tipo de empleo, la misión que persiguen y el impacto que buscan generar. La cultura debe incorporar las herramientas del mundo empresarial que contribuyan a su sostenibilidad sin olvidar que es un sector que, en muchos casos, se sitúa fuera de las lógicas estrictamente de mercado.

No toda la actividad que realizan las personas que emprenden en cultura es puramente empresarial; muchos desarrollan modelos híbridos que combinan el ánimo de lucro con fines no lucrativos. Esta realidad pone de manifiesto que **las formas jurídicas actuales no responden a sus necesidades. De ahí que muchas entidades opten por no tener una empresa sino una asociación, ser autónomos o tener más de una entidad.** Entre las personas encuestadas se observa que solo el 30 % tiene como misión principal la cuestión empresarial/comercial, mientras que los objetivos artísticos/culturales (93 %), sociales (62 %) y educativos (59 %) son mayoritarios.

Aunque no siempre tienen puesto el foco principal en la práctica comercial de su actividad, sí buscan encontrar un punto de equilibrio económico y de sostenibilidad que les permita llevar a cabo una gestión saludable y unas condiciones de trabajo dignas. Esta realidad se refleja también en la configuración jurídica de los agentes que participaron en la encuesta: **el 34 % son asociaciones, el 22 % autónomos y solo el 17 % empresas.**

La integración del **lenguaje empresarial no se debe forzar, pero sí fomentar. Adaptar las herramientas de empresa al sector cultural** es necesario para fortalecer la gestión de los proyectos. No obstante, esto debe hacerse sin exigir que la actividad cultural se transforme bajo una lógica empresarial estricta, pero sí que se utilicen las herramientas y virtudes que ofrecen estas lógicas. En este sentido, los programas de acompañamiento son un espacio ideal para facilitar esta dinámica de integración.

## 8.

La **innovación y creatividad**, elementos inherentes al quehacer cultural, consiguen que los proyectos, en muchos casos, se encuentren en un **constante ciclo de desarrollo**. Cualquier iniciativa, independientemente de su sector, debe transformarse para mantenerse vigente. En el caso de la cultura, esta necesidad forma parte de su propia naturaleza, ya que implica responder continuamente a las inquietudes de los artistas y creadores, del público y de la sociedad que participa en estas actividades.

Esta característica debe ser analizada en profundidad para que los programas de acompañamiento trabajen a partir de esta dinámica y encuentren, junto con los agentes culturales, formas de diseñar programas que funcionen. Lo mismo ocurre con las diversas **fuentes de financiación: deben comprender estos ciclos y adaptar sus modelos a los proyectos culturales**. Sus características particulares no los hace menos viables o atractivos que los de otros sectores. Es necesario entender que los proyectos tienen distintas fases de maduración a pesar de su naturaleza creativa.

Sorprende ver las estadísticas mencionadas al principio del informe, que comparan las industrias culturales y creativas con otros sectores. En ellas, se estima que la innovación en las empresas de los sectores culturales y creativos es del 15,5 %. Además, sitúa, no en la creación sino en industrias culturales, el mayor porcentaje, con un 23,8 %, frente al 41,3 % de las TIC y el 47,2 % de la industria manufacturera, aun siendo menor el gasto en innovación en estos sectores. A partir de estos datos, consideramos que el ámbito cultural debe trabajar para transformar la percepción que el tejido empresarial y la Administración tienen de la innovación. Asimismo, es necesario generar cambios en cómo se hace referencia a ella dentro del sector, tanto en convocatorias como en marcos normativos.

# 9.

En materia de **financiación**, hay que prestar atención a las dos realidades analizadas en este informe. Por un lado, la situación de **las propias entidades que ofrecen los programas** para el emprendimiento cultural que, muchas veces, son a su vez pequeños emprendedores que no tienen fácil sacar adelante su propia iniciativa (aquí vemos casos de dependencia de dinero público). Por otro lado, la situación de los **agentes que emprenden en cultura** y quieren poner en marcha un proyecto o mantener a flote el que ya tienen.

La **diversificación** de fuentes de financiación es **esencial**. Para avanzar en esta dirección es **necesario trabajar con financiadores e inversores para que conozcan y entiendan el sector cultural**, su heterogeneidad y sus particularidades operativas. Tanto los oferentes de programas como las personas que emprenden en cultura deben implicarse en este proceso: los primeros reforzando la formación en este tema, y los segundos abriéndose a nuevas prácticas y formas de gestión que faciliten el acceso a estos recursos.

Los datos de la encuesta muestran que las subvenciones públicas **continúan siendo el principal mecanismo de financiación (76 %)**, seguidas por los **patrocinios (32 %)**, la **financiación bancaria (28 %)** y, **finalmente, inversión de impacto (6 %)**. Esto corrobora que las iniciativas culturales no han diversificado sus medios de financiación y siguen dependiendo, en gran medida, del dinero público.

Aunque el presente informe no constituye un estudio económico exhaustivo, arroja una imagen de **debilidad financiera** de los proyectos e, incluso, muestra que algunos oferentes de acompañamiento tienen dificultades económicas para mantener su actividad.

# 10.

Las **subvenciones** públicas siguen siendo el método de financiación más utilizado por las iniciativas culturales, da ahí la relevancia que ocupan en el sector. Tanto la Administración pública como los beneficiarios coinciden en que esta herramienta de financiación requiere algunos cambios. Entre ellos destacan la **necesidad de aportar mayor seguridad y claridad a los procesos** —permitiendo a los proyectos planificar sus recursos con mayor certidumbre— y la adecuación de los plazos administrativos. Esto facilitaría que se ajustasen mejor a las necesidades de los agentes culturales y del propio ecosistema cultural, evitando que todo se programe en las mismas fechas puesto que todas las ayudas se suelen conceder en los mismos periodos. También es muy importante poder fortalecer los proyectos **ampliando la cobertura de gastos estructurales subvencionables**. De esta manera, desde el sector público se contribuye a la consolidación de los proyectos culturales.

El **acompañamiento cercano** es clave para que los procesos sean más ágiles y claros para los agentes culturales. Generar más diálogo entre las distintas administraciones y los receptores de las ayudas permite trabajar de forma conjunta para que las gestiones sean menos complicadas y opacas en su presentación y justificación. Si de manera local se dedica personal especializado a acompañar a quienes participan en las convocatorias, se podrá obtener información sobre las motivaciones, características, desempeño y demandas de los agentes culturales. Esto sería de gran utilidad para mejorar las prácticas de la Administración pública y se podría conseguir mediante sistemas de seguimiento de los proyectos apoyados.

# 11.

Los resultados de la encuesta muestran que **la inversión de impacto** sigue siendo un instrumento poco conocido en el sector. Únicamente el 6 % de las entidades que participaron ha utilizado este medio de financiación y el 79 % afirma no conocerlo o no tener idea de en qué consiste. No obstante, el 43 % manifiesta interés en explorar esta herramienta.

La integración de este instrumento, y de otros, requiere tiempo y un proceso de familiarización dentro del sector, por eso es importante que empiece a estar presente en algunos programas de acompañamiento y/o financiación. En este sentido, estos espacios son idóneos para ir abriendo camino a la inversión de impacto en cultura.

# 12.

A través del estudio hemos percibido que la **medición de impacto** es otra tarea pendiente en el sector. Los programas no miden el impacto que generan en los proyectos que acompañan; los agentes culturales no evalúan el impacto que generan a nivel social y económico —y mucho menos medioambiental— de sus actividades; y los programas de ayudas públicas tampoco cuentan con un sistema de medición de impacto de los recursos que entregan.

Los resultados de la encuesta muestran que la inversión de impacto sigue siendo un medio de financiación **poco conocido en el sector**. Únicamente el 6 % de las entidades que participaron lo han utilizado y el 79 % afirma no conocerlo o no tener idea de en qué consiste. No obstante, el 43 % manifiesta interés en explorar esta forma de financiación.

La integración de este medio, y de otros, requiere tiempo y un proceso de familiarización dentro del sector, por eso es importante que empiece a estar presente en algunos programas de acompañamiento y/o financiación. En este sentido, los espacios de acompañamiento son idóneos para ir abriendo camino a la inversión de impacto y a otros medios de financiación en cultura.

# 13.

Las **consultoras** son actores que están adquiriendo relevancia en el sector cultural. Aunque siempre han estado ahí, su demanda es cada vez mayor, ya que la complejidad creciente del sector ha incrementado la necesidad de apoyo especializado en áreas concretas de trabajo.

La especialización de las consultoras en el sector cultural es fundamental, pues permite ofrecer servicios mucho más precisos y eficaces para cubrir las necesidades de los agentes culturales.

Conviene hacer hincapié en la **diferencia entre un servicio de consultoría y el trabajo de los gestores**. Ambas figuras son esenciales en el ecosistema cultural, pero sus fines son distintos. La posibilidad de que se generen dinámicas de financiación que permitan mayor acceso a estos servicios es un aspecto clave en el sector, ya que permitiría fortalecer las estructuras de las entidades culturales.

# 8. Propuestas

No todas las propuestas son novedosas; en el sector conocemos las necesidades existentes, pero cada uno nos centramos en las que más nos atañen o afectan. La idea del informe es concentrar muchas de estas ideas para condensar y organizar la información, de forma que se simplifique y se pueda observar, en los programas de acompañamiento y financiación, quién puede incidir en cada propuesta y cómo trabajar en equipo como sector para impulsar la sostenibilidad de las iniciativas culturales y permitir que sus frutos sean sólidos y dignifiquen el trabajo en el sector.

Esta sección también recoge propuestas fruto del aula de contraste que se realizó con distintas entidades de acompañamiento y financiación cultural, así como con agentes culturales que han participado en estos procesos.

## Entidades acompañantes (privadas)

### 1. FOMENTAR UNA COLABORACIÓN ENTRE LAS ENTIDADES ACOMPAÑANTES

Generar un corporativismo que les ayude a posicionarse de una manera más compacta y robusta frente a la administración y el sector, para que se las entienda como un subsector propio. Profundizar en la colaboración a través de herramientas de conocimiento mutuo y relación evitando lógicas competitivas.

Una forma de trabajo abierta que comparta la información las fortalece y puede ayudar a construir modelos de trabajo más eficientes y complementarios.

Podría ser interesante la creación de grupos de trabajo específicos con foco en distintas temáticas que interpelen a los agentes que realizan programas de acompañamiento para generar iniciativas conjuntas (sobre diversidad, sobre financiación de programas de acompañamiento etc).

El mapa que presenta este proyecto puede ser un primer paso hacia la creación de esta red.

## **2. MEDIR EL IMPACTO DE LOS PROGRAMAS Y PROPONER CANALES DE ESCUCHA CONTINUA**

La implementación de herramientas de feedback por parte de las entidades acompañantes les permitiría conocer el impacto en los proyectos tras la finalización de sus programas.

Resulta imprescindible mantener una escucha activa con los agentes para mejorar los procesos según sus necesidades y medir de una manera estructurada los resultados del programa, con el fin de hacer seguimientos históricos y corregir errores.

## **3. CONTRIBUIR A MANTENER LAS REDES ENTRE PROYECTOS**

Una de las propuestas más reiteradas por parte de los proyectos acompañados es que los programas mantengan espacios de relación una vez hayan terminado el acompañamiento. Para ello es necesario contar con un seguimiento continuo y fomentar encuentros físicos o virtuales, tanto de los proyectos que están en la actualidad en los programas como de aquellos que ya los han finalizado, propiciando la mezcla entre ellos.

## **4. SERVICIOS ESPECIALIZADOS**

Existe una demanda por parte de los agentes culturales de contar con servicios más especializados y profesionalizados. Las entidades de acompañamiento están respondiendo a estas demandas con cada vez más asesorías u otros formatos individualizados de encuentro con profesionales en diferentes materias.

Se propone que los programas incorporen de manera decidida estas fórmulas y cuenten con profesionales de áreas fundamentales para el emprendimiento (derecho, contabilidad, economía...) y a su vez, que estos estén especializados en cultura (Derecho de la Cultura, Economía de la Cultura...)

Asimismo, se ha comprobado que tienen más eficacia los acompañamientos más cortos y específicos para tareas concretas. Lo que en el informe hemos definido como 'asesorías'.

## **5. CENTRAR MÁS ESFUERZOS EN LA BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN Y SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS**

La mayoría de los proyectos que acceden a programas de acompañamiento son iniciativas lideradas por profesionales. Su principal necesidad es la financiación, por lo que buscan que los programas traten las iniciativas como proyectos maduros, adaptada incluso a su área cultural concreta (como artes escénicas, por ejemplo).

La mayoría de programas ya dan el mayor peso de los contenidos a lo referido a modelo de negocio o financiación del proyecto, pero sigue siendo necesario recordar que es la prioridad para los proyectos y que, por lo tanto, debe ocupar una parte importante en el acompañamiento, desde una posición de asesoramiento más que desde una posición de formación en financiación.

## **6. INLCUIR LOS CONOCIMIENTOS SOBRE NUEVAS FORMAS DE FINANCIACIÓN, ESPECIALMENTE LA FINANCIACIÓN DE IMPACTO**

Además de una asesoría general en captación de patrocinios o búsqueda y tramitación de subvenciones, resulta necesaria una actualización de los programas sobre otras fórmulas de financiación, como el mecenazgo, los incentivos fiscales y la inversión de impacto.

Sería necesario contar con profesionales en financiación de la cultura que incorporaran estos conocimientos entre los contenidos propuestos.

## **7. PONER MEDIDAS EN MARCHA PARA MEDIR E INCORPORAR LA DIVERSIDAD A SUS PROGRAMAS**

Las entidades deben reflexionar sobre este aspecto, diseñar sus programas de manera inclusiva, proponer medidas de corrección como becas o ayudas especiales, e incorporar elementos de medición que les den una visión más certera de las estadísticas de los participantes.

La observación y las entrevistas con las entidades oferentes y los usuarios no reflejan que exista diversidad entre los emprendedores culturales, con algunos matices (como el de género). No sabemos si no existe o no se manifiesta, pero en ambos casos supone que no se percibe como un asunto a destacar.

## **8. FORTALECER LA FINANCIACIÓN DE LAS PROPIAS ENTIDADES ACOMPAÑANTES**

Los programas de acompañamiento tienen que buscar vías de financiación que sean menos dependientes del dinero público y puedan fomentar su estabilidad y continuidad.

## **9. FORMAR A OTROS PROFESIONALES EN LAS ESPECIFICIDADES DEL SECTOR CULTURAL**

Reforzando la propuesta número 4, en la línea de las asesorías especializadas, las entidades oferentes que acompañan podrían dedicar espacios y recursos para formar a especialistas en temas de gestión con la intención de que conozcan y entiendan el funcionamiento y las necesidades del sector cultural.

También resulta necesario formar a las distintas figuras financiadoras para que cuenten con elementos que les permitan analizar y entender la naturaleza y las especificidades de los proyectos culturales.

## **10. ADAPTACIÓN Y COBERTURA TERRITORIAL**

Se observa una posibilidad de crecimiento de este tipo de servicios de acompañamiento en otros territorios fuera de las principales ciudades y se sugiere la creación de programas públicos de proximidad, por las ventajas que supone, por parte de entidades privadas o administraciones públicas locales.

22

# **Proyectos acompañados**

## **1. FOMENTAR UNA CULTURA MÁS COOPERATIVA QUE COMPARTA RECURSOS**

Los proyectos consultados que han participado en los procesos de acompañamiento manifiestan la necesidad de acceder a mayores recursos (materiales y humanos) pero se ven limitados por sus posibilidades económicas.

Parte de estas necesidades podrían ser cubiertas de manera cooperativa bajo una lógica más colaborativa que competitiva (compartiendo recursos, afrontando servicios conjuntamente etc).

Los propios programas de acompañamiento establecen redes de contacto entre proyectos donde se podrían fomentar estas colaboraciones.

## **2. PROFESIONALIZAR LOS CONOCIMIENTOS EMPRESARIALES DE LOS GESTORES CULTURALES**

A través de los programas de acompañamiento o de la formación que reciben los agentes culturales, en cualquier caso, es ineludible la necesidad de que el sector esté familiarizado con las herramientas empresariales para emprender un proyecto cultural.

Necesitan conocer los pasos de un proyecto, hacer un modelo de negocio, el lenguaje adecuado, las herramientas empresariales necesarias y poder valorar las necesidades económicas de su proyecto para su puesta en marcha y su sostenibilidad futura.

Los profesionales de la cultura deben poder manejarse en asuntos contables, jurídicos o económicos como cualquier otro emprendedor, pero nunca pretender formar a los agentes en todas esas materias pretendiendo que sustituyan a un profesional en el ámbito.

## **3. HACER CADA VEZ MÁS HABITUAL EL USO DE SERVICIOS DE ASESORÍA ESPECIALIZADA POR PARTE DE PROFESIONALES CULTURALES**

A pesar de la necesidad de que los agentes culturales tengan formación empresarial, es importante puntualizar que su especialidad profesionalidad no reside primeramente en esos conocimientos. Son profesionales de su quehacer particular, cultural y/o artístico, y la formación empresarial que complementa su actividad debe tener en cuenta este hecho.

La desprecuarización del sector debe necesariamente pasar por dotar a los profesionales de la cultura de la posibilidad de contar con servicios especializados que garanticen un buen desempeño en las tareas tangenciales (como hacer un plan de comunicación, contratar a un trabajador o medir la huella de carbono, como algunos ejemplos).

Las asesorías pueden ser herramientas muy útiles para ello y pueden dotarlos de sostenibilidad a largo plazo. En la previsión del desarrollo del proyecto conviene contar con estos gastos externos, teniendo en cuenta su definición, los recursos que requiere y los profesionales que necesita.

#### **4. REIVINDICAR LA PRESENCIA DE COLECTIVOS VULNERABLES EN LOS PROGRAMAS DE ACOMPAÑAMIENTO**

Los proyectos deben asumir una responsabilidad solidaria con aquellas iniciativas de emprendimiento que incluyen colectivos de mayor vulnerabilidad para su inclusión dentro de los programas de acompañamiento, así como en las propias estructuras de los beneficiarios y en su relación con otros servicios.

#### **5. EXPLORAR NUEVAS VÍAS DE FINANCIACIÓN PARA SUS PROYECTOS**

Los proyectos deben explorar otro tipo de modelos de financiación que les permitan diversificar las fuentes de ingresos, así como informarse y asesorarse sobre las vías y las novedades al respecto (mecenazgo, incentivos fiscales o inversión de impacto).

El objetivo es poder financiar también sus estructuras y consolidar proyectos más allá del corto plazo.

Aunque ninguna vía de financiación es en solitario la que consolida a un proyecto, la combinación de varias de ellas (incluyendo financiación pública, sobre todo en los inicios, y privada) es la mejor fórmula en la mayoría de los casos.

#### **6. PERDER MIEDO A LA CONTRATACIÓN**

Dentro de las posibilidades de crecimiento de los proyectos culturales, es importante valorar la inclusión de personal contratado, ponderando tanto el esfuerzo que supone, como los beneficios que puede dar a largo plazo.

Una organización en la que la carga total del trabajo recaiga sobre una sola persona no resulta viable y responde a una situación de auto explotación que no debe perpetuarse. Tener personal o profesionales que realicen tareas concretas es necesario para consolidar los proyectos.

#### **7. EL SECTOR DEBE CONSENSUAR Y TRABAJAR SOBRE SUS PROPIAS DEFINICIONES RELACIONADAS CON EL EMPRENDIMIENTO CULTURAL**

Aunque ya hemos señalado que el sector debe integrar las herramientas y definiciones empresariales, lo cierto es que el sector no debería perder su capacidad de ser un espacio particular donde operan otros acercamientos a la idea de emprender un proyecto. Por ello, en un ejercicio de resignificación, el emprendimiento cul-

tural debería perder el miedo a hablar en términos empresariales y poder hacerlo con sus propios términos o adaptando los existentes.

En este informe se propone un glosario de definiciones que proponen acepciones de algunos términos adaptadas al sector y algunas nuevas incorporaciones a este campo léxico del emprendimiento que vienen del sector cultural.

## **8. SE RECOMIENDA EXPLORAR OTROS SECTORES COMPLEMENTARIOS COMO EL SECTOR SOCIAL O TECNOLÓGICO.**

No en todos los casos, pero a veces la hibridación con otras disciplinas enriquece la actividad cultural y abre puertas a nuevas formas de trabajo que permiten explorar distintos enfoques y acceder a otras fuentes de recursos.

Concretamente, el sector social y el tecnológico, aunque no son los únicos, son una alianza frecuente para el sector cultural. Ambos cuentan con sus propias fuentes de financiación pública o privada y presentan campos de desarrollo que pueden ser muy interesantes para el sector cultural (como proyectos de impacto social y cultura relacionados con la infancia, la exclusión, la privación de libertad etc).

También otros ámbitos como el desarrollo territorial, la lucha contra la despoblación, la salud, el ámbito empresarial y un largo etcétera pueden ser oportunidades muy interesantes para la creación de proyectos híbridos.

# **Administraciones públicas**

## **1. FACILITAR LA TRAMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN, ASÍ COMO ADECUAR LOS PLAZOS, DE LAS SUBVENCIONES PÚBLICAS RELACIONADAS CON LOS PROYECTOS CULTURALES**

Resulta fundamental simplificar los procesos burocráticos que supone solicitar una subvención y justificarla. Los plazos de convocatoria, resolución y justificación deberían responder a unos tiempos razonables, de tal forma que no supongan distorsiones en la actividad.

Por otro lado, se propone que las administraciones destinen personal y recursos específicamente al acompañamiento, en lugar de

únicamente a la fiscalización, a través de funcionarios especializados u oficinas, portales online o similares. Esto garantizaría que los procesos se realicen correctamente dando garantía a ambas partes previamente al proceso de justificación.

El conocimiento sobre estos procesos es imprescindible para el sector cultural, por ello resulta necesario que las Administraciones faciliten el acceso y la comprensión de la documentación. Herramientas como fichas, webinars, o cuestionarios actualizados pueden ayudar a facilitar el proceso.

## **2. CREACIÓN DE LÍNEAS DE AYUDAS ESPECÍFICAS PARA LA ASESORÍA Y CONSULTORÍA CULTURAL Y/O LA ADMISIÓN DE ESE TIPO DE GASTOS DENTRO DE OTRAS LÍNEAS**

Tomando como ejemplo las ayudas del Instituto Catalán de las Empresas Culturales para la realización de consultorías para empresas o entidades culturales, se propone la creación de nuevas líneas específicas para contratación de servicios profesionales especializados, complementarios a la actividad cultural. Estas convocatorias deberían ser especialmente sensibles con los requisitos de cofinanciación, la admisión de diferentes tipos de asesorías, programas o consultorías, y contemplar los adelantos de pago, permitiendo así un verdadero acceso a estos servicios.

En otras líneas de ayudas cuyo objeto no sea específicamente para la subvención de gastos de acompañamiento, sería recomendable especificar de manera explícita la admisión de este tipo de gastos, tanto entre los gastos subvencionables, si fuera relacionado con el objeto de la subvención, como en tanto que cofinanciación, así como tanto como gastos estructurales o gastos corrientes. En muchas ocasiones resulta ambiguo o es problemática su aceptación.

## **3. ES NECESARIA UNA EVALUACIÓN DE LA INVERSIÓN PÚBLICA EN PROYECTOS DE EMPRENDIMIENTO QUE SE REALIZA A TRAVÉS DE SUBVENCIONES Y AYUDAS**

Las ayudas públicas de cultura no presentan, en general, un seguimiento de los proyectos financiados que devuelva información certera sobre el impacto que provocan. No suelen existir encuentros posteriores con beneficiarios, encuestas, canales de comunicación de los proyectos con la administración posteriores a la ayuda o algún otro tipo de recogida de información formalizada.

Sería conveniente incluir una medición estadística sobre el tipo de proyectos o personas subvencionadas en cada convocatoria (se-

gún personalidad jurídica, representación de colectivos vulnerables, localización geográfica, etc.), lo cual podría arrojar información útil para corregir los criterios o mejorar las convocatorias.

#### **4. AVANZAR EN LA INCLUSIÓN DE CRITERIOS SOCIALES EN LAS AYUDAS PÚBLICAS Y COLABORAR CON LOS PROYECTOS SOLICITANTES EN CÓMO INCORPORARLOS**

Profundizar en la incorporación de este tipo de criterios sociales (de género, de inclusión de personas con discapacidad, entre otros ejemplos) en las convocatorias, como manera de fomentar la diversidad y de priorizar los proyectos que cumplan, además de los criterios económicos, con objetivos afines al objeto de la subvención.

Además, consecuentemente, se debería colaborar desde la administración en ayudar a las entidades a realizar las transformaciones pertinentes para cumplir mejor con estos puntos de las convocatorias, incorporando la formación en sostenibilidad social, e incluso medioambiental, en el acompañamiento.

Por último, generar espacios de diálogo y escucha para integrar la perspectiva de colectivos poco representados que puedan mejorar la cobertura de las convocatorias.

#### **5. INSTAR A LAS ADMINISTRACIONES LOCALES A FOMENTAR UN ACOMPAÑAMIENTO DE PROXIMIDAD Y POTENCIAR LAS REDES**

Se propone que, desde los Ayuntamientos, Comarcas, Diputaciones u otras entidades locales, así como desde el sector privado (Grupos de Acción local o Cámaras de comercio), incorporen el emprendimiento cultural como una de las líneas estratégicas de desarrollo territorial, especialmente en el ámbito rural.

La formación, las ayudas, los espacios de co-working o ensayo y otras medidas pueden ser un aliciente determinante para el impulso de estos proyectos.

#### **6. PROMOVER EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROYECTOS EN LUGAR DE PONER TODO EL INTERÉS Y EL APOYO AL PRODUCTO FINAL**

El enfoque de las Administraciones Públicas a través de las subvenciones debería centrarse más en fortalecer las entidades que realizan los proyectos.

Resulta imprescindible reforzar las estructuras con el objetivo de generar una continuidad en su actividad, que puedan trabajar con menos incertidumbre y consigan diversificar sus fuentes de financiación.

## **7. PROFUNDIZAR EN LOS CAMBIOS LEGISLATIVOS Y NORMATIVOS QUE FACILITAN EL EMPRENDIMIENTO DE BASE E INCORPORAR ALGUNAS MEJORAS ESPECÍFICAS PARA EL SECTOR CULTURAL ADAPTADAS A SU REALIDAD.**

Observar el estado de la cuestión y proponer una adaptación de la legislación general del emprendimiento al sector cultural, en el marco de la nueva Ley 28/2022, de 21 de diciembre, de fomento del ecosistema de las empresas emergentes, popularmente conocida como “Ley de startups” que proporciona un régimen fiscal favorable, facilita el acceso a la financiación o una la contratación de personal a empresas de nueva creación; o la Ley 18/2022, de 28 de septiembre, de creación y crecimiento de empresas, conocida como la Ley “Crea y Crece”, que tiene como objetivo facilitar la creación de empresas e incentivar la inversión.

Concretamente, asuntos sobre las limitaciones temporales de las startups, de ingresos para el acceso a los beneficios o sobre la claridad en los criterios que definen a una startup, serían objeto de mejora y de una posible especificidad para el ámbito cultural.

En la misma línea, solicitar a ENISA (Empresa Nacional de Innovación S.A.), la inclusión de los startups culturales como empresas innovadoras y por lo tanto susceptibles de certificación.

## **8. INCORPORAR LA PERSPECTIVA DE LOS DERECHOS CULTURALES EN LAS MEDIDAS DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO CULTURAL**

La Convención de la UNESCO sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales (2005) establece que la diversidad cultural es tanto un patrimonio común de la humanidad como un factor clave para el desarrollo sostenible.

Señala la protección relativa a “tomar parte de los rendimientos culturales”, lo cual significa que, además de reconocer y proteger el valor intrínseco y su rol en la vida humana, se debe velar por el acceso a los beneficios económicos y comerciales que se derivan de las actividades, bienes y servicios culturales.

España es uno de los países firmantes de esta convención, así como de otros instrumentos internacionales. Además, nuestra propia constitución, en su artículo 44 establece que los poderes públicos deben promover y tutelar el acceso a la cultura, y el artículo 9.2 CE les exige remover los obstáculos que impiden o dificultan su plenitud y participación de todas las personas españolas.

## **9. ELABORACIÓN DE UN CENSO DE ENTIDADES ACOMPAÑANTES**

Esta podría ser una iniciativa tanto de las administraciones públicas como de las privadas. A partir de los datos que nos arroja este informe, contar con un registro de entidades acompañantes o profesionales que brindan diferentes servicios de asesoría a los proyectos culturales, incluidas las consultoras. El mapa que presenta esta web es un primer comienzo.

Una posibilidad sería, en el futuro, que ese censo tuviera una certificación de garantía, pudiendo vincular líneas de financiación a su contratación.

## **10. COMPLEMENTAR LA FORMACIÓN DE LOS AGENTES CULTURALES**

Sería necesario, desde la academia, revisar los currículums educativos de las formaciones relacionadas con gestión cultural, mediación, formaciones artísticas y, en general, toda la educación reglada destinada a realizar actividades culturales, para que cuenten con la formación necesaria en asuntos empresariales que les permitan desarrollar sus proyectos con un planteamiento viable.

# 9. Anexos

## Anexo I

### Glosario<sup>19</sup>

Las siguientes definiciones han ido evolucionando durante el desarrollo del proceso de elaboración del informe, al comprobar que la mayoría de los conceptos no responden de manera pura a una definición concreta. Cada propuesta de definición pasó por un proceso de análisis desde las perspectivas: económica y empresarial, académica, coloquial, lingüística y normativa (RAE), así como desde organismos internacionales u otras aproximaciones concretas, dependiendo del caso.

Es importante dejar claro que esta es una **propuesta de definiciones**, no son acepciones oficiales. Además de facilitar la lectura de este informe, este glosario sirve como ejercicio para trabajar hacia un lenguaje y una voz común en el sector.

**Acompañamiento:** procesos que asisten o ayudan, durante un periodo de tiempo determinado, a iniciativas culturales en distintas áreas o actividades, tales como la obtención de ayudas, el fortalecimiento en áreas estratégicas de trabajo, la generación de espacios para la creación de alianzas, la creación de comunidad o el apoyo financiero, entre otros. Estas actividades se pueden realizar, por ejemplo, a través de formaciones o mentorías. Estos procesos buscan distintas formas de abordar el trabajo para cubrir las necesidades de agentes culturales, con el objetivo de fortalecerlos son importar en qué etapa de su desarrollo de encuentren.

<sup>19</sup> En este glosario se incluyen definiciones relativas al sector cultural, pero se ha descartado la idea de definir el concepto «cultura». Se asume que resulta algo vivo e inabarcable (Jazmin Beirak, Cultura ingobernable), que se define a través de su propia práctica y proyectos.

**Asesoría:** servicios de carácter aplicado —a diferencia de las consultorías— orientados a la ejecución de acciones concretas de alta especialización, como tareas contables, legales o fiscales, entre otras. Aunque no son exclusivas del sector cultural, requieren un conocimiento específico de este para su correcta prestación.

**Colectivo vulnerable:** grupo o comunidad que se encuentra en riesgo de exclusión social o marginación por razones de sexo, raza, credo, ideología, condición socioeconómica, etc.<sup>20</sup>

**Consultora:** entidad que presta asesoramiento estratégico a organizaciones y personas en el ámbito público o privado. Sus servicios pueden incluir la planificación de proyectos, gestión de financiación, análisis de impacto, estrategias de comunicación, desarrollo de audiencias o diseño de modelos de negocio sostenibles, entre otros. A diferencia de las aceleradoras e incubadoras, las consultoras trabajan de manera personalizada y bajo demanda. Se trata de servicios remunerados que pueden o no trabajar exclusivamente con entidades y proyectos culturales, y estar especializadas en ciertas áreas de trabajo como comunicación, estrategias de negocio o creación de contenidos. Sus procesos suelen ser más profundos y prolongados que las asesorías puntuales.

**Derechos culturales<sup>21</sup>:** según la UNESCO<sup>22</sup>, se definen como aquellos que garantizan a las personas y comunidades el acceso a la cultura, la participación en ella y el disfrute de las expresiones culturales. Incluyen el derecho a la educación, la creación y difusión de obras y el acceso a la información cultural. La UNESCO reconoce estos derechos como fundamentales para la diversidad cultural y la construcción de sociedades inclusivas y pacíficas.

**Diversidad cultural:** de acuerdo con la Convención sobre la Protección y Promoción de la Diversidad de las Expresiones Culturales de 2005, la UNESCO se refiere a este concepto como a la multiplicidad de formas en que se expresan las culturas de los grupos y sociedades. Estas expresiones se transmiten dentro y entre los grupos y las sociedades y se manifiesta no solo en las diversas formas

20 Consejo de Colegios Profesional de Trabajo Social de Castilla y León. (2025). *Definición de colectivo vulnerable*. <https://www.cgtrabajosocial.es/consejotrabajosocialcy/noticias/diccionario-social-colectivos-vulnerables/13224/view>

21 Los derechos culturales quedan desarrollados en diferentes instrumentos normativos, como la Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948), las convenciones internacionales, la Constitución Española y la normativa cultural autonómica, entre otros.

22 UNESCO (2025). *UNESCO*. <https://www.unesco.org/es>

en que se expresa, enriquece y transmite el patrimonio cultural de la humanidad mediante la variedad de expresiones culturales, sino también a través de distintos modos de creación artística, producción, difusión, distribución y disfrute de dichas expresiones, independientemente de los medios y tecnologías utilizados.

**Emprendimiento:** en el ecosistema cultural, el emprendimiento se podría referir a procesos que generan, consolidan o hacen crecer proyectos o iniciativas culturales. Es importante señalar que el emprendedor cultural busca, igual que cualquier otro, generar recursos para su propia subsistencia y la del proyecto, el mantenimiento o creación de empleo y, en algunos casos, la obtención de beneficio económico.

No obstante, cuando hablamos de cultura, no podemos olvidar que esta tiene un valor intrínseco expuesto en la especial protección que le brindan diferentes manifestaciones y acuerdos nacionales e internacionales. Esta circunstancia provoca una aproximación distinta por parte de inversores y emprendedores, quienes a menudo esperan tanto rendimientos económicos como sociales<sup>23</sup>. Por lo tanto, en este informe, al hablar de **personas que emprenden en cultura** nos referimos a cualquier persona que desarrolla una iniciativa que pretende que sea viable económicamente independientemente de la forma jurídica que adopte para ello.

**Herramientas empresariales:** conjunto de procesos, metodologías y prácticas que comúnmente se utilizan en el ámbito de los negocios y que sirven para estructurar proyectos y poder realizar una gestión ordenada y controlada de los mismos. Todos estos recursos permiten optimizar procesos, facilitar la toma de decisiones y adoptar una visión más allá del corto plazo, favoreciendo una gestión más eficiente, sostenible y saludable tanto en términos económicos como de calidad del trabajo.

**Inversión de impacto:** práctica consistente en invertir capital en empresas y/o proyectos sociales con el objetivo de generar un impacto social y/o medioambiental positivo además de obtener un retorno financiero. El capital privado puede actuar como motor para el bien social y ambiental, aportando soluciones innovadoras y rentables a problemas como la pobreza, la desigualdad, el cambio climático o la degradación ambiental (SpainNAB<sup>24</sup>).

23 En MONDIACULT 2022, la UNESCO afirmó por primera vez, en el ámbito internacional, que la cultura es un «bien público mundial».

24 SpainNAB (2025). *SpainNAB*. <https://spainnab.org/>

Se recomienda que los inversores de impacto proporcionen **asistencia técnica** a las organizaciones. Esta asistencia incluye los servicios profesionalizados o especializados destinados a ayudar a la medición y gestión de su impacto, o que contribuyan a la mejora de sus procesos o capacidades, o proporcionen formación sobre materias concretas. Dicha asistencia técnica podrá ser financiada directamente por el inversor de impacto o por un tercero, como administraciones públicas, ONG u otros actores del ecosistema (SpainNAB<sup>25</sup>).

**Proceso:** en el marco de esta investigación, se entiende por proceso el desarrollo estructurado de acciones, programas o métodos que están orientados a abordar y trabajar distintas temáticas, con el objetivo tanto de fortalecer como de financiar entidades y proyectos culturales.

**Proceso de aceleración:** programa estructurado que busca impulsar el crecimiento y consolidación de proyectos a través de mentorías, formación especializada, acceso a contactos para generar alianzas estratégicas, contacto con posibles inversores, creación de comunidades de trabajo (*networking*) y, en algunos casos, apoyo financiero. Suelen dirigirse a proyectos que ya han iniciado su actividad y necesitan apoyo para escalar, mejorar su sostenibilidad o generar un modelo de negocio.

**Proceso de incubación:** programa diseñado para apoyar la creación y desarrollo inicial de proyectos mediante formación, asesoramiento estratégico, espacios de trabajo y acceso a vías de financiación, entre otros recursos. A diferencia de las aceleradoras, las incubadoras trabajan exclusivamente con proyectos en fases tempranas y los acompañan en su consolidación inicial.

**Sostenibilidad (económica) de un proyecto o entidad cultural:** capacidad de generar u obtener los recursos económicos necesarios para mantener la iniciativa cultural activa, cubriendo adecuadamente salarios y costes estructurales relacionados con las actividades que se realicen, pudiendo proyectar el trabajo a medio plazo y responder a cambios en el entorno y a nuevos retos.

**Subvenciones públicas:** instrumento de financiación que contribuye a garantizar el cumplimiento del derecho de acceso a la cultura, su disfrute, creación, promoción, conservación y demás ac-

25 SpainNAB. (2024). *Código de buenas prácticas SpainNAB*. <https://spainnab.org/wp-content/uploads/2024/10/Codigo-Buenas-Practicas-SpainNab.pdf>

ciones relacionadas con los derechos humanos y culturales de los ciudadanos españoles. Las subvenciones públicas son indispensables para que se puedan seguir generando proyectos y para mantener con vida a muchos otros. Según el Ministerio de Hacienda, «las subvenciones y ayudas públicas constituyen una de las herramientas más importantes empleadas por las administraciones para el fomento de sus políticas públicas».

«Las subvenciones públicas tienen un objetivo básico que es fomentar determinados comportamientos considerados de interés general como en nuestro caso es el acceso a la cultura... Por lo que se puede afirmar que el fomento del acceso a la cultura no es solo un interés general de la sociedad que debe ser promovido como tal, sino una obligación a la que debe dar cumplimiento el conjunto de los poderes públicos».<sup>26</sup>

**Subvenciones de concurrencia competitiva:** procedimiento administrativo utilizado para la concesión de licencias, contratos, subvenciones o autorizaciones cuando existen varios solicitantes, mediante un sistema de comparación entre las solicitudes presentadas. De este análisis resulta una prelación entre solicitudes basada en los criterios valorativos que se han fijado en las bases reguladoras de la convocatoria<sup>27</sup>.

**Subvenciones nominativas:** subvenciones de concesión directa mediante convenios a través de los cuales se aplican las condiciones y compromisos aplicables de conformidad con lo dispuesto a la ley<sup>28</sup>.

26 Fundación Gabeiras (2023). *Catálogo de urgencias en el sector cultural*. La Cultivada. [https://lacultivadaediciones.es/wp-content/uploads/2023/07/Catalogo-de-urgencias-en-el-sector-cultural\\_La-Cultivada\\_Fundacion-Gabeiras.pdf](https://lacultivadaediciones.es/wp-content/uploads/2023/07/Catalogo-de-urgencias-en-el-sector-cultural_La-Cultivada_Fundacion-Gabeiras.pdf)

27 Real Academia Española (2025). *Diccionario panhispánico del español jurídico: voz «conurrencia competitiva»*. <https://dpej.rae.es/lema/conurrencia-competitiva>

28 España. (2003). *Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones*. *Boletín Oficial del Estado*. <https://www.boe.es/boe/dias/2003/11/18/pdfs/A40505-40532.pdf>

## Sectores culturales y creativos<sup>29</sup>:

- **Núcleo cultural:** comprende las artes en vivo (festivales, música en directo), artes escénicas (teatro y danza), bellas artes, museos y patrimonio, artes visuales y educación cultural (no formal).
- **Industrias culturales:** incluyen las actividades tradicionales de las industrias culturales como son la radio, la televisión, el sector editorial, la producción audiovisual y la música grabada, pero también las manufacturas artísticas como las artesanías.
- **Servicios creativos:** abarcan actividades que se han vinculado más a las industrias creativas como sería el diseño, la arquitectura y los servicios publicitarios, así como los sectores más recientes, como el desarrollo de videojuegos.
- **Industrias de la propiedad intelectual:** engloban actividades más intensivas en propiedad intelectual que no han sido incluidas en los grupos anteriores, como la innovación científica y tecnológica, el desarrollo de *software* y bases de datos, las telecomunicaciones y la producción y diseño de equipos electrónicos y *hardware*.

29 Programa Europa Creativa & Fundación COTEC para la Innovación. (2025). *Los sectores culturales y creativos en España: análisis de su valor económico*. <https://cotec.es/wp-content/uploads/2025/05/20250519-Cotec-Los-sectores-culturales-y-creativos-en-Espana-2.pdf>

# Anexo II

## Descripción de las fases del informe

### 1. DEFINICIÓN DE LOS OBJETOS DE ESTUDIO

Delimitación de los elementos estudiados:

**Oferentes o herramientas de acompañamiento:** este grupo se compone de distintos tipos de entidades que realizan trabajos de consultoría, acompañamiento, fortalecimiento, formación, financiación (incluidas subvenciones públicas), aceleración e incubación de iniciativas culturales. La muestra seleccionada representa este universo que está integrado por un gran número de entidades con una enorme variedad de programas, procesos y servicios. Pueden ser entidades públicas o privadas que desarrollen su labor en el territorio español.

**Beneficiarios:** este grupo incluye actividades clasificadas dentro de los sectores culturales y creativos según la normativa de Unión Europea mediante el programa de Europa Creativa (véase Glosario). Las características de estos agentes culturales (proyectos o creadores/artistas) son:

- Cualquier personalidad jurídica.
- Escala de actuación/incidencia indiferente: desde proyectos unipersonales y locales hasta proyectos a escala nacional o internacional.
- Objetivos y misiones de distinta naturaleza (artística, empresarial, social, etc.).
- Ámbito de actuación dentro de España.
- Haber pasado por uno o más procesos de acompañamiento y/o financiación.
- Intención de transitar hacia la sostenibilidad económica, y cuando sea posible, también social y medioambiental.

## 2. ANÁLISIS DE HERRAMIENTAS DE ACOMPAÑAMIENTO AL EMPRENDIMIENTO CULTURAL

Hemos llevado a cabo un mapeo de entidades que realizan trabajos de **consultoría** o desarrollan **programas de acompañamiento** (con o sin financiación relacionada) en el que se han incluido **51 entidades**. Además, hemos **entrevistado a once de ellas** para conocer cómo trabajan, qué objetivos tiene y qué dificultades encuentran. Para su análisis, se revisó la información que contienen sus páginas web, y que, por lo tanto, es pública.

Se ha seleccionado una **muestra** variada que busca integrar a entidades con distintas características en cuanto a tamaño, alcance, ubicación y tipo de servicios ofrecidos. Los criterios de inclusión fueron:

- Ubicación en España.
- Incidencia geográfica en territorio español (pudiendo también operar en otros países).
- Tipo de servicio o programa relacionado con la consultoría o con cualquier tipo de acompañamiento al sector cultural (de forma exclusiva o no).
- Disponibilidad de página web pública.
- Representación de distintos tamaños de entidad.

Parámetros adicionales considerados en el mapeo:

¿Nombre?	Descripción de la entidad	¿Qué tipo de servicios realizan?
¿Trabajan exclusivamente con el sector de ICC?	¿Trabajan con algún subsector? ¿Están especializados?	¿Especialización en algún área de trabajo?
Ubicación geográfica	Ámbito geográfico de actuación	¿Ofrecen algún tipo de financiación? ¿Cuál?
¿El servicio que ofrecen es gratuito o tiene coste?	¿Es una herramienta pública o privada?	¿Trabajan en grupos o de manera personalizada?
¿Trabajan de manera virtual o presencial?	¿Cuál es la duración del programa?	¿Tienen criterios para la selección?

Respecto a las **subvenciones públicas**, se decidió no hacer un mapeo al uso, sino plantear qué tipo de oferta existe para los proyectos culturales en los distintos niveles administrativos. También se realizó un análisis para identificar los ejes de trabajo en los que se están enfocando los esfuerzos del Estado para impulsar la cultura a través de las subvenciones públicas.

Las entrevistas nos han permitido contar con información cualitativa de los procesos que se llevan a cabo para acompañar, financiar, acelerar y subvencionar a las iniciativas culturales.

\*Al final del Anexo figura el listado de entidades entrevistadas.

### **3. ANÁLISIS DE LOS PROYECTOS Y ENTIDADES ACOMPAÑADAS**

El objetivo de esta sección es conocer las experiencias de quienes han utilizado las distintas herramientas de acompañamiento o financiación. Entender qué tipo de proyectos o iniciativas son, qué buscaban en estos procesos, qué impresiones tienen y qué sugerencias pueden hacer para mejorar estos sistemas de apoyo, saber cómo se financian, qué relación tienen con las herramientas empresariales y otros aspectos relevantes.

Se desconoce el número total de emprendedores que han participado en proyectos culturales en nuestro país. En cualquier caso, este estudio no constituye un censo, sino una **muestra representativa**. El cuestionario se estructuró mediante un conjunto de preguntas fijas y estructuradas, con algunas excepciones de carácter semiestructurado, aplicadas de manera homogénea a todos los participantes para obtener datos numéricos y medir fenómenos de manera estandarizada.

Es importante destacar que los resultados no representan cómo es el sector, sino que **pretenden aproximarse a cómo son los emprendedores culturales que pasan por estos procesos, a partir de una muestra aleatoria**.

#### **Encuesta**

La encuesta fue enviada a más de 1000 contactos de todos los sectores y publicitada en las redes de Fundación Gabeiras y Fundación Daniel y Nina Carasso, así como en sus páginas web y sus *newsletter*.

## FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA

**Universo:** proyectos y entidades culturales que hayan participado en procesos de acompañamiento y/o financiación, y que pertenezcan al núcleo cultural y a las industrias culturales, con presencia parcial de los servicios creativos, en todo el territorio español

**Ámbito geográfico:** España

**Procedimiento de recogida de información:** encuesta en línea

**Número de preguntas:** 75

**Tamaño de la muestra:** 95 respuestas

**Fecha de aplicación:** de junio a septiembre de 2025

**\*Nota:** debido a que algunas preguntas permiten seleccionar más de una respuesta, algunos porcentajes superan el 100 %

## Entrevistas

Para explorar la opinión y experiencias de los beneficiarios de distintos programas de acompañamiento y/o financiación, se realizaron doce entrevistas a profundidad. Estas permitieron obtener información cualitativa y conocer el grado de incidencia y utilidad que estos procesos tienen en los proyectos culturales. **FICHA TÉCNICA DE LAS ENTREVISTAS**

**Universo:** proyectos y entidades culturales que hayan participado en procesos de acompañamiento y/o financiación

**Ámbito geográfico:** España

**Procedimiento de recogida de información:** entrevista virtual

**Duración promedio de la entrevista:** entre 45 minutos y una hora

**Número de preguntas:** 27

**Número de entrevistas realizadas:** 12

**Fecha de aplicación:** de marzo a septiembre de 2025

**\*Nota:** el listado de las personas que participaron y una ficha descriptiva de sus proyectos se encuentran al final del Anexo

#### **4. CODIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN, ANÁLISIS Y REDACCIÓN DEL INFORME**

Se llevó a cabo un trabajo de codificación de la información obtenida con los distintos procesos e instrumentos aplicados. A partir de esos datos, se realizó un análisis cruzando la información y reflexionando sobre los hallazgos obtenidos, con el objetivo de generar conclusiones y propuestas que puedan incidir en el sector cultural.

#### **5. SOCIALIZACIÓN DE LOS HALLAZGOS Y ELABORACIÓN DE LAS CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

Se organizó un aula de trabajo en Barcelona con algunos de los proyectos que participaron en el estudio y otros agentes culturales. El objetivo fue presentarles las conclusiones y propuestas, con el fin de conocer sus impresiones y conversar sobre si son acertadas y oportunas y, sobre todo, si se considera que las propuestas pueden ser acogidas en el sector cultural. La finalidad última fue impulsar y proponer nuevos enfoques y formas de trabajo para los programas de acompañamiento y/o financiación y fortalecer a los agentes culturales que emprenden en cultura en España.

#### **6. PUBLICACIÓN DEL INFORME**

Se realizó la presentación pública del informe y de la herramienta *online* desarrollada para que los actores del ecosistema cultural puedan conocer los hallazgos y propuestas derivados de la investigación realizada.

## **Nota metodológica**

Nos parece importante señalar que hemos buscado utilizar una redacción que cuide aspectos como la neutralidad de género, excepto en los casos que no ha sido posible. Además, hemos tratado de referirnos adecuadamente a los diferentes colectivos incorporando los términos que utilizan las personas expertas (tales como «personas con discapacidad» o «personas migrantes»). También creemos que es relevante señalar que el informe ha sido redactado por personas de distintos orígenes y de ahí pueden derivarse expresiones que resultan más o menos familiares a las distintas variantes del castellano, pero se han querido mantener para conservar las aportaciones originales y para promover la diversidad cultural.

## LISTADO DE ENTIDADES ACOMPAÑANTES MAPEADAS

1	Factoría de Industrias Creativas	Programa de acompañamiento	27	Prodigioso Volcán	Consultoría
2	Finnova	Programa de acompañamiento	28	Culturalink	Consultoría
3	Incentiva	Programa de acompañamiento	29	Zorrouza Asociados	Consultoría
4	La Aceleradora	Programa de acompañamiento	30	Una más una	Consultoría
5	MentorDay	Programa de acompañamiento	31	Radar Cultura	Consultoría
6	Programa de aceleración cultural EAE	Programa de acompañamiento	32	Magmacultura	Consultoría
7	Sonidos Emergentes	Programa de acompañamiento	33	La Fábrica	Consultoría
8	Plataforma para la Internacionalización	Programa de acompañamiento	34	Cultproject	Consultoría
9	Ship2B Foundation	Programa de acompañamiento	35	Cultura	Consultoría
10	Triad'Art	Programa de acompañamiento	36	Basque Creative Office by HibridaLab Vitoria	Consultoría
11	Efecte Vila-real	Programa de acompañamiento	37	Aceleradora de artistas Culture Consulting	Consultoría
12	La Dinámica	Programa de acompañamiento	38	Ágora	Consultoría
13	Fundación Catalunya Cultura	Programa de acompañamiento	39	Conexiones Improbables	Consultoría
14	Acelera Impact Hub	Programa de acompañamiento	40	El Muro	Consultoría
15	Ágora (Práxis)	Programa de acompañamiento	41	Artemetría	Consultoría
16	Acelerarte Cantabria	Programa de acompañamiento	42	ICC Consultors	Consultoría
17	Cultura (Emprendoteca)	Programa de acompañamiento	43	Diagram	Consultoría
18	Impulsa Cultura Projecta	Programa de acompañamiento	44	Volevento	Consultoría
19	BDCC (Basque District of Culture and Creativity)	Programa de acompañamiento	45	Consultoría y Gestión Cultural (GGC)	Consultoría
20	Fundación Daniel y Nina Carasso	Programa de acompañamiento	46	Abella	Consultoría
21	Fundación Santander Creativa	Programa de acompañamiento	47	Serendipia	Consultoría
22	Fundación Carulla	Programa de acompañamiento	48	Gestucult	Consultoría
23	Fundación Gabeiras	Programa de acompañamiento	49	Rata	Consultoría
24	Portal Innova	Programa de acompañamiento	50	Por & Para	Consultoría
25	Fundación Extremeña de la Cultura	Programa de acompañamiento	51	Humaro	Consultoría
26	Barcelona Activa	Programa de acompañamiento			

## ENTIDADES ACOMPAÑANTES Y ESPECIALISTAS QUE PARTICIPARON EN LAS ENTREVISTAS

Programas de acompañamiento		
Nombre de la entidad	Nombre del programa	Nombre y puesto de la persona entrevistada
Fundación Catalunya Cultura	Impulsa Cultura	Maite Esteve – directora Judith Bordas – responsable del programa
La Dinámica	La Dinámica	Laura Seoane - directora
Culturaia	Emprendoteca	Germán Mori – director Florencia Martini – responsable de proyectos
Fundación Santander Creativa	Varios programas y convocatorias de ayudas	Almudena Díaz - directora
Ship2B	Tiina	John Mikel Burgaña – <i>Program Manager Venture Philanthropy &amp; Expansion</i>
Fundación Daniel y Nina Carasso	Varios programas	Cristina Sáez – responsable de programas de cultura y ciudadanía
Ágora	Práxis	Karina Garantivá - directora

Consultorías	
Nombre de la entidad	Nombre y puesto de la persona entrevistada
Diagram	Esther Lillo - directora
Prodigioso Volcán	Jorge Martín-Luengo - director
Kubbo - Harmon	Kike Labián
Por & Para	Eva Moraga - directora

Especialistas	
Nombre de la entidad	Nombre y puesto de la persona entrevistada
Acerca Cultura - Diversidad	Cristina Arroyo
Conciencia Afro – Diversidad	Yeison García

## ENTIDADES Y PERSONAS QUE PARTICIPARON EN LAS ENTREVISTAS DE LOS PROYECTOS ACOMPAÑADOS

Entidades que participaron en este proceso	Nombre y puesto de las personas entrevistadas
AIDI	David Mingorance, cofundador y director
Las Espigadoras, proyecto Aulafilm	Helena Fernández, fundadora y directora
The Cross Border Project	Lucía Miranda, fundadora y directora
El Temporal	Miriam Mora, cofundadora y directora
Atmósfera Produccions	Marc Tresserras
A vila do mañá	Sandra González, fundadora y directora
Cultiv-arte	Blanca Rodríguez de Azero, fundadora y directora
Meloom	Victor Velasco, fundador y director
Brava Performing Arts	Nacha Delpiano, fundadora y directora
We are tabú	Roberto Olivares, fundador y director
La Ortiga Colectiva	Ángel Astorqui, XXXX
AYE Cultura Social	Fran Ros, coordinador

## FICHAS DE PARTICIPANTES EN ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

**Proyecto/entidad:** A vila do mañá

**A vila do mañá** es un proyecto que busca dar voz a niños, niñas y adolescentes para que, a través del juego, se apropien de sus ciudades y se promueva su participación activa en ellas.

Es un proyecto de acción, divulgación y educación que desarrolla actividades lúdicas relacionadas con arte y arquitectura en distintas localidades de Galicia.

**Ámbito territorial:** Galicia

**Web:** [aviladomaña.com](http://aviladomaña.com)

**Entrevistado/a:** Sandra

**Entidad y programa:** La Dinámica

**Proyecto/entidad:** AIDI

**AIDI** es una asociación sin ánimo de lucro que se define como una comunidad situada en la intersección entre la cultura, la educación y la ciencia, volcada en los retos de la sociedad. Trabajan con estructuras fluidas, escuchando las propuestas de los agentes que forman parte de la comunidad.

Su objetivo es que las actividades que realizan fomenten el pensamiento crítico y la participación ciudadana, es decir, que a la larga tengan impacto en contextos específicos y que impliquen a la comunidad de alguna manera. Para ello, se alían con instituciones tanto públicas como privadas a través de multitud de formatos propios.

**Ámbito territorial:** Comunidad de Madrid

**Web:** [aidi.es](http://aidi.es)

**Entrevistado/a:** David Mingorance

**Entidad y programa:** proyecto financiado por la Fundación Daniel y Nina Carasso y participación en Cartae

**Proyecto/entidad:** AYE Cultura Social

**AYE Cultura Social** es un proyecto de creación artística, de educación a través del arte y de mediación cultural. El trabajo en el ámbito comunitario y social, la innovación y la investigación también forma parte de sus líneas de acción. Buscan, a través del arte, romper con las estructuras paternalistas que rodean al contexto cultural y educativo para corregir desigualdades.

El proyecto se plantea desde los derechos culturales, con el objetivo de romper con las desigualdades en la participación, la creación y el acceso a la cultura, y poniendo el foco en comunidades periféricas y diversas que ni las instituciones educativas ni las culturales suelen tener en cuenta.

**Ámbito territorial:** de Murcia al mundo

**Entrevistado/a:** Fran Ros

**Entidad y programa:** subvenciones públicas

**Proyecto/entidad:** Brava Performing Arts

Brava Performing Arts es una fábrica de creación multidisciplinar que ofrece un servicio integral a proyectos artísticos, acompañándolos a lo largo de todo su proceso de creación, producción y proyección.

Su objetivo es convertirse en un *hub* de creatividad de la Costa Brava y que sea un referente en el sur de Europa.

**Ámbito territorial:** Costa brava

**Web:** [www.brava.cat](http://www.brava.cat)

**Entrevistado/a:** Nacha Delpiano

**Entidad y programa:** Fundación Catalunya Cultura, programa Impulsa Cultura

**Proyecto/entidad:** Cultiv-arte

**Cultiv-arte** es un encuentro que conecta al sector primario local con artistas contemporáneos y agentes de la comunidad. Realiza actividades como encuentros formativos multidisciplinares, talleres, mesas de debate y actividades con colegios, entre otros. La sede rota para ir abarcando distintos territorios de las islas.

Su objetivo es dinamizar culturalmente las áreas no urbanas de las Islas Canarias, garantizando los derechos culturales a través de diversas manifestaciones artísticas contemporáneas que normalmente no se dan en estos territorios. Buscan, además, crear conversaciones entre el arte y la naturaleza.

**Ámbito territorial:** Islas Canarias

**Web:** [cultivarte.es](http://cultivarte.es)

**Entrevistado/a:** Blanca Rodríguez de Azero

**Entidad y programa:** Emprendoteca de Cultura

**Proyecto/entidad:** El Temporal

**El Temporal** es un espacio de reflexión y encuentro en el que se realizan conferencias abiertas y diálogos con el público, talleres de escritura, fotografía y creación colectiva, así como actividades familiares y sesiones de arte y psicología en Santander.

El proyecto tiene la intención de generar un lugar de encuentro en torno al arte, la cultura y el pensamiento, en donde confluyan creadores y público. La idea surge de cinco artistas de distintas disciplinas que se reúnen para crear y compartir procesos e inquietudes.

**Ámbito territorial:** Santander

**Web:** [eltemporal.es](http://eltemporal.es)

**Entrevistado/a:** Miriam Mora

**Entidad y programa:** Fundación Santander Creativa

**Proyecto/entidad:** La Ortiga Colectiva

**La Ortiga Colectiva** es una asociación cultural sin ánimo de lucro que nace en Cantabria. Editan la revista de arte, literatura y pensamiento *La Ortiga* y, además, organizan talleres itinerantes sobre antropología, artes experimentales y agroecología, encuentros culturales, exposiciones, formación y otras actividades de mediación cultural.

Defiende y contribuye a generar redes de cultura comunitaria desde una mirada crítica y transdisciplinar, promoviendo espacios de aprendizaje y práctica en colaboración con personas, colectivos y entidades del medio rural.

**Ámbito territorial:** España

**Web:** [laortigacolectiva.net](http://laortigacolectiva.net)

**Entrevistado/a:** Ángel Astorqui

**Entidad y programa:** subvenciones públicas

**Proyecto/entidad:** Las Espigadoras, Aulafilm

**Las Espigadoras** es una agencia de gestión cultural especializada en cultura cinematográfica, siempre buscando defender el poder de la transformación de la cultural y trabajar el desarrollo de proyectos sostenibles con un modelo colaborativo. Trabajan con un modelo que involucra a distintos agentes, tanto instituciones públicas o privadas como colectivos. También se enfocan en la medicación cultural, entendida como la generación de nuevos públicos y el fortalecimiento de los derechos de acceso y participación en la cultura.

**Su programa Aulafilm** ofrece educación cinematográfica que busca romper las barreras de acceso a la diversidad cultural del cine, porque entienden que el cine debería de formar parte de la educación de niñas, niños y jóvenes.

**Ámbito territorial:** España

**Web:** [aulafilm.com](http://aulafilm.com)

**Entrevistado/a:** Helena Fernández

**Entidad y programa:** Tiina, Fundación Daniel y Nina Carasso

**Proyecto/entidad:** Marc Tresserras, Atmosfera Produccions

**Marc Tresserras** es actor profesional, graduado en Interpretación por el Institut del Teatre de Barcelona. Ha participado en las series *Nails*, de Skyshowtime, y *Gluten Free*, de RTVE, entre otras. Completa su faceta artística con formación en producción por IGECA y, con Karina Garantivá, siempre está inmerso en procesos de formación y pensando cuál será su próximo proyecto.

**Atmosfera Produccions** es una productora de teatro que sitúa al público en el centro del espectáculo. Creemos en su participación activa dentro del desarrollo de la obra, ya sea un espectáculo familiar o para el público adulto.

Sus proyectos buscan consolidar nuestra línea de trabajo, explorando nuevas fórmulas de financiación y colaboraciones para asegurar la viabilidad a largo plazo de sus espectáculos y formaciones.

**Ámbito territorial:** España

**Web:** marctresserras.com Instagram

**Entrevistado/a:** Marc Tresserras

**Entidad y programa:** Ágora, Práxis

**Proyecto/entidad:** Meloom

**Meloom** es un proyecto que busca ayudar y acompañar a las personas que quieren aprender a tocar un instrumento. Desde la idea de que esta práctica mejora la calidad de vida de las personas, busca generar un sistema muy sencillo para que cualquier persona, con poco esfuerzo, pueda hacerlo.

El objetivo es enseñar a las personas a tocar un instrumento musical y que, gracias a ello, puedan mejorar su bienestar y su calidad de vida. Busca guiar paso a paso a sus usuarios para que adquieran la capacidad de expresarse y comunicarse a través de la música.

**Ámbito territorial:** España

**Web:** meloom.com

**Entrevistado/a:** Victor Velasco

**Entidad y programa:** Tiina, Fundación Daniel y Nina Carasso

**Proyecto/entidad:** The Cross Border Project

**The Cross Border Project** es una iniciativa que busca construir relatos con las comunidades poco representadas en los escenarios españoles. Su objetivo es fomentar que el teatro, como herramienta de transformación social y educativa, se convierta en una parte estructural de los centros de artes escénicas y educativos.

Desde el proyecto se quiere transformar los escenarios, por eso no trabajan con una comunidad específica sino con muchas, como personas con diversidad funcional, comunidad migrante, comunidad gitana, niños, juventud, etc. Históricamente se ha representado una comunidad blanca y convencional frente a la diversidad funcional y cultural; por ello, quieren cambiar esa esencia profundamente normativa de los escenarios españoles. Trabajan a través de una metodología educativa centrada en cómo obtener esos relatos y en su construcción horizontal acorde con la comunidad, lo que constituye la otra pata del proyecto.

**Ámbito territorial:** España y proyectos internacionales

**Web:** [thecrossborderproject.com](http://thecrossborderproject.com)

**Entrevistado/a:** Lucía Miranda

**Entidad y programa:** Tiina, Fundación Daniel y Nina Carasso

**Proyecto/entidad:** We are tabú

**We are tabú** es un estudio de diseño que desarrolla estrategias de marca y soluciones de diseño personalizadas, incluyendo identidad verbal, identidad visual y activación de marca. Ofrece un servicio 100 % personalizado y descentralizado desde el que analiza y define el posicionamiento estratégico de sus clientes.

El estudio busca desarrollar una fórmula propia de trabajo que le ayude a definir un estilo y una metodología más sólida, coherente y alineada con su visión. Tienen un propósito claro: inspirar, crear y compartir para marcar la diferencia.

**Ámbito territorial:** España

**Web:** [wearetabu.com](http://wearetabu.com)

**Entrevistado/a:** Roberto Olivares

**Entidad y programa:** Emrendoteca de Cultura

# 10. Bibliografía

Biech, E. (2019). *The new business of consulting: The basics and beyond*. John Wiley & Sons.

Boletín Oficial del Estado. (s. f.). *Buscador del BOE*. <https://www.boe.es/buscar/>

Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia de Comillas. (2022). *Apoyo no financiero: La asistencia técnica en la inversión de impacto*. <https://files.griddo.comillas.edu/impacto-social-02-digital-9-1.pdf>

Domingo, S., & Pont, X. (2021). Ship2B: Aceleradora de proyectos de impacto. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 32, 196–206. <https://accid.org/wp-content/uploads/2022/07/SHIP2B1.pdf>

Eisenmann, T. (2013). *Entrepreneurship: A working definition*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/01/what-is-entrepreneurship>

España. (2003). *Ley 38/2003, de 17 de noviembre, General de Subvenciones*. Boletín Oficial del Estado. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-20977>

Fundación COTEC para la Innovación. (2025). *Los sectores culturales y creativos en España: Análisis de su valor económico*. <https://cotec.es/proyectos-cpt/sectores-culturales-y-creativos/>

Fundación Daniel y Nina Carasso. (2020). *Economía social y solidaria*. <https://www.fondationcarasso.org/economia-social-y-solidaria/>

Fundación Gabeiras. (2023). *Catálogo de urgencias en el sector cultural*. La Cultivada. [https://lacultivadaediciones.es/wp-content/uploads/2023/07/Catalogo-de-urgencias-en-el-sector-cultural\\_La-Cultivada\\_Fundacion-Gabeiras.pdf](https://lacultivadaediciones.es/wp-content/uploads/2023/07/Catalogo-de-urgencias-en-el-sector-cultural_La-Cultivada_Fundacion-Gabeiras.pdf)

Gabeiras & Asociados. (2022). *Hacia la creación de un fondo de impacto en cultura*. La Cultivada. [https://lacultivadaediciones.es/wp-content/uploads/2024/04/Informe-Hacia-lacreacion-de-un-fondo-de-impacto-en-cultura\\_DIGITAL\\_DEF.pdf](https://lacultivadaediciones.es/wp-content/uploads/2024/04/Informe-Hacia-lacreacion-de-un-fondo-de-impacto-en-cultura_DIGITAL_DEF.pdf)

Gabeiras & Asociados. (2025). *Análisis de la demanda de financiación de las entidades culturales y creativas: Audiovisual, artes escénicas y música en vivo*. La Cultivada.

GAD3 & CEOE Empresas Españolas. (2024). *Emprendimiento en España*. <https://www.ceoe.es/sites/ceoe-corporativo/files/content/file/2024/07/04/76/311-141-resultados-ceoe-el-emprendimiento-en-espana.pdf>

IESE Business School. (2016). *Aceleradoras para emprendimiento social*. Universidad de Navarra. <https://www.iese.edu/media/research/pdfs/ST-0419.pdf>

Manuela, F. (2025). *La diversidad étnico-racial en las instituciones culturales de la Comunidad de Madrid*. Ediciones Felipa Manuela.

Ministerio de Cultura. (2024). *Anuario de estadísticas culturales 2024*. <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:3031f42ca638-449f-9ea2-c942a687365f/anuario-de-estadisticas-culturales-2024.pdf>

Ministerio de Cultura. (2025a). *Plan de derechos culturales 2025–2030*. <https://planderechosoculturales.cultura.gob.es/dam/jcr:6724d89c-cb41-49d8-bb15-15dbb7c268f9/plan-deddcc.pdf>

Ministerio de Cultura. (2025b). *Plan estratégico de subvenciones 2024–2026: Actualización 2025*. <https://www.cultura.gob.es/dam/jcr:46a73139-db0e-4399-b906-7a14dfe1c9ca/pes-2024-2026-actualizacion-2025.pdf>

Observatorio del Emprendimiento en España. (s. f.). *Proyecto GEM*. <https://observatoriodeemprendimiento.es/>

Real Academia Española. (2025). *Diccionario de la lengua española* (edición del tricentenario). <https://dle.rae.es/>

UNESCO. (2025a). *Convención sobre la protección y promoción de la diversidad de las expresiones culturales*. <https://en.unesco.org/creativity/convention>

UNESCO. (2025b). *Declaración universal sobre la diversidad cultural*. <https://www.unesco.org/es/legal-affairs/unesco-universal-declaration-cultural-diversity>

# Agradecimientos

A vila do mañá - **Sandra González**

Acerca Cultura, Madrid - **Cristina Arroyo**

Ágora - **Karina Grantivá**

AIDI - **David Mignorance**

Atmosfera Produccions - **Marc Tresserras**

AYE, Cultura Social - **Fran Ros**

Brava Performing Arts - **Nacha Delpiano**

Conciencia Afro - **Yeison García**

Cultiv-arte - **Blanca Rodríguez de Azero**

Diagram - **Esther Lillo**

El temporal - **Miriam Mora**

Emprendoteca de Cultura - **Germán Mori y Florencia Martini**

Fundación Catalunya Cultura - **Maite Esteve y Judith Borda**

Fundación Santander Creativa - **Almudena Díaz**

Fundación Ship2B - **John Mikel Burgaña**

Instituto Andaluz de las Artes Escénicas y de la Música. Agencia  
Andaluza de Instituciones Culturales - **Violeta Hernández y  
Manuel Pombero**

Kubbo - **Kike Labián**

La Dinámica - **Laura Seoane**

La Ortiga Colectiva - **Ángel Astoquui**

Las Espigadoras, Aulafilm - **Helena Fernández**

Meloom - **Víctor Velasco**

Ministerio de Cultura, Gabinete de la Secretaría de Estado de  
Cultura - **Javier Pascual**

Por & Para - **Eva Moraga**

Prodigioso Volcán - **Jorge Martín**

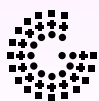
The Cross Border Project - **Lucía Miranda**

We are tabú - **Roberto Olivares**

**Equipo de Fundación Daniel y Nina Carasso**

**Equipo de Fundación Gabeiras**





Fundación  
Gabeiras

Daniel & Nina  
**Carasso**  
FUNDACIÓN