



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

Fòrum de Regidors i Regidores de Cultura

Models de gestió
d'equipaments culturals

Índex

Índex	2
PRESENTACIÓ.....	4
DESCRIPCIÓ DELS MODELS DE GESTIÓ.....	6
1. Gestió directa.....	6
a. Gestió directa a través del propi ens:.....	6
b. Gestió directa a través d'un organisme autònom local.....	7
c. Altres formes de gestió directa:.....	8
2. Gestió indirecta.....	8
Formes jurídiques de la gestió indirecta o externalització:.....	10
a. Concessió	10
b. Gestió interessada:	10
c. Concert:	10
d. Societat d'economia mixta:	11
Tipologies segons els socis de gestió:.....	12
a. Gestió per part d'una entitat cultural	12
b. Gestió per part d'una entitat sense ànim de lucre: consorci, fundacions	12
c. Gestió per part d'una empresa especialitzada	12
CRITERIS O MOTIVACIONS PER A L'ELECCIÓ D'UN MODEL DE GESTIÓ.....	13
AVANTATGES I INCONVENIENTS DELS DIFERENTS MODELS.....	14
1. Control i responsabilitat:	14
2. Recursos i estructura necessària:	14
3. Participació ciutadana.....	15
4. Agilitat de gestió	15
PARTICIPACIÓ CIUTADANA EN LA GESTIÓ DELS EQUIPAMENTS.....	17
Participació directa:	18
Participació indirecta:.....	18

Participació difusa:.....	19
GESTIÓ DE LES ACTIVITATS I SERVEIS.....	20
ALGUNS ASPECTES CONCRETS DE LA GESTIÓ PER TIPOLOGIA D'EQUIPAMENTS.....	21
Els teatres i auditoris.....	21
La biblioteca.....	22
Les sales polivalents.....	22
CRÈDITS.....	23
Bibliografia.....	24

PRESENTACIÓ

La creació o actualització de projectes i activitats culturals i dels equipaments que les acullen suposa a tots els responsables polítics locals un munt de qüestions i reflexions sobre l'oportunitat de l'elecció del model de gestió que ha d'emmarcar el projecte cultural, fet pel qual el Fòrum de Regidors i Regidores de Cultura va prioritzar aquesta temàtica en el seu marc de reflexions.

Les corporacions locals promouen, gestionen i financen gran part dels serveis públics o d'atenció directa als ciutadans més enllà del que la llei els atribueix competencialment, creant i sostenint infraestructures i serveis culturals que s'adaptin a les noves demandes socials. Així s'han anat creant nombrosos centres culturals, auditoris, teatres, biblioteques, sales d'exposicions i centres d'art, museus, arxius, centres de formació artística i altres equipaments polivalents.

Com millorar i sostenir les infraestructures culturals públiques és un tema d'interès creixent en les discussions sobre planificació cultural local dels últims anys, la proliferació d'equipaments arreu del territori demanda una major definició dels models de gestió d'aquests. La planificació és sempre una eina necessària, ja que permet conèixer a priori quins són i com cal gestionar els equipaments que es necessiten en un territori, però esdevé una exigència quan ja es disposa d'una part d'aquests equipaments i cal completar la xarxa amb criteris de reequilibri territorial, rendibilitat social i viabilitat econòmica per tal de permetre un desenvolupament sostenible, respectuós amb el medi ambient.

Els equipaments culturals, de diversa tipologia, són un pilar bàsic per sostenir la pràctica cultural a nivell local i millorar la qualitat de vida d'una societat canviant. López de Aguilera en el manual "Cultura y ciudad" defineix un equipament cultural com un edifici, d'ús comunitari, que disposa d'una determinada dotació i està orientat a la prestació de certs serveis. Un equipament cultural doncs és potencialment un espai de socialització ciutadana, de democratització de la cultura, un contenidor d'activitats, un dinamitzador de l'oferta i la demanda cultural, un element vehicular de la participació ciutadana, un fomentador de la identificació del ciutadà amb el seu territori i un projector de la ciutat cap a l'exterior¹.

Els diferents models de gestió explorats en el marc del grup de treball del Fòrum de Regidors i Regidores permeten l'assoliment en major o menor mesura de totes aquestes potencialitats. La gestió de tot equipament cultural ha de tenir per objecte principal aconseguir la seva rendibilitat social, cultural i també econòmica, apropant

¹ LÓPEZ DE AGUILETA, Iñaki (2000).

l'ús real a l'ús potencial de l'equipament, oferint un ampli ventall d'activitats de la màxima qualitat possible utilitzant els recursos eficaçment.

DESCRIPCIÓ DELS MODELS DE GESTIÓ.

L'estudi de les formes de gestió i l'aprofundiment en el coneixement dels mecanismes organitzatius són imprescindibles per poder establir propostes de gestió d'equipaments culturals, sigui quina sigui la seva tipologia.

L'ordenament jurídic preveu unes formes fixes de gestió entre les quals cada Administració pot triar a l'hora de gestionar els seu servei públic. En el cas del servei públic amb contingut cultural es poden triar entre diverses tipologies classificades en dos grans grups: gestió directa i gestió indirecta.

1. Gestió directa.

Parlem de gestió directa quan aquesta recau completament sobre l'entitat pública. Pel que fa la gestió directa aquesta pot fer-se des de la pròpia entitat, a través d'un organisme autònom local, una entitat pública empresarial o una societat mercantil amb capital que pertanyi íntegrament a l'ens local. També s'inclouen com a gestió directa fórmules mixtes com les Fundacions o els Consorcis.

Totes aquestes fórmules es caracteritzen bàsicament perquè no hi té cabuda el sector privat. El servei el gestiona la pròpia administració pública ja sigui a través dels seus propis òrgans o d'ens instrumentals. Aquesta via directa evita haver d'habilitar cap instrument contractual atès que en la prestació del servei només hi intervé la pròpia administració.

a. Gestió directa a través del propi ens:

L'entitat local assumeix completament el poder de decisió i utilitza els seus propis recursos materials, econòmics i humans per a la gestió de l'equipament. L'ens local assumeix doncs la gestió de l'equipament directament a través de la Regidoria o l'Àrea de Cultura.

El personal és de plantilla municipal, ja sigui funcionari, interí o laboral.

El finançament de la gestió es carrega al pressupost municipal.

En alguns casos es pot crear una organització especial dins de l'estructura i del pressupost que donin certa autonomia a la prestació del servei, però que mai no tindrà una personalitat jurídica independent de la de l'ens local.

El cas d'equipaments gestionats directament per l'Àrea de Cultura o la Regidoria sol donar-se en ajuntaments petits o mitjans on resulta l'alternativa més adequada a causa dels recursos limitats per fer créixer l'organigrama municipal amb noves formes jurídiques.

La gestió directa de l'equipament no impedeix però que alguns dels seus serveis siguin externalitzats. Aquesta externalització és força recomanable en el cas del personal de les activitats, el manteniment d'equips tècnics, les serveis de neteja, jardineria, manteniment o el servei de bar.

b. Gestió directa a través d'un organisme autònom local

L'ens local gestiona l'equipament a través de la creació d'una organització diferenciada amb persona jurídica independent, amb patrimoni propi i subjecte al dret públic. Sovint es tracta d'un Patronat de Cultura que gestiona, coordina i controla econòmicament els equipaments i les activitats culturals del municipi.

Els organismes autònoms locals estan regulats per la Llei de Bases de Règim Local, la Llei Municipal i de Règim Local de Catalunya i el Reglament d'Obres, Activitats i Serveis dels Ens Locals.

Per tal de crear-los cal que el Plenari de l'Ajuntament aprovi tant la seva constitució com els seus estatuts que han de recollir els òrgans de govern i les atribucions, els recursos econòmics que s'assignen, els béns municipals que s'adscriuen, les facultats de tutela de l'ens local del qual depèn i les funcions que assumeix per a la prestació i gestió del servei públic que realitza.

Disposen de pressupost propi però aquest ha de ser adaptat a l'estructura pressupostària de l'ens local on s'integra en forma d'annex i està sotmès a la fiscalització i control per part de la Intervenció i la Tresoreria de l'ens local.

L'organigrama de funcionament, normalment, està constituït per un ple, presidit per l'Alcalde i integrat pel Regidor de Cultura com a sots-president, el gerent del Patronat, membres designats pels grups polítics municipals, representants de les entitats culturals del municipi i persones designades directament per Consistori pel seu reconeixement i vàlua en el món cultural local.

El Patronat de Cultura és apte per a municipis mitjans i grans quan s'utilitza per a la gestió d'equipaments culturals. Han de ser consistoris amb possibilitats de mantenir un organigrama ampli que els permetrà promoure la coordinació de les diferents incitaves culturals del municipi. Sovint la figura del Patronat s'utilitza per superar les mancances d'una gestió cultural eficaç per part de l'Àrea de Cultura per diverses circumstàncies puntuals.

c. Altres formes de gestió directa:

La normativa vigent permet altres formes de gestió dels serveis públics considerades directes però que són menys representatives del panorama de gestió dels equipaments culturals com són les Entitats Públiques Empresarials, amb moltes característiques comunes amb els organismes autònoms locals però amb comptabilitat financera i no pública que tenen assignada la prestació de serveis o producció de béns d'interès públic susceptibles de contraprestació (fet que les fa difícils d'aplicar en el camp cultural).

Un altre cas és el de les Societats Mercantils, societat de responsabilitat limitada en la que el capital ha de ser totalment de l'entitat local i que prestin serveis públics amb contingut econòmic.

2. Gestió indirecta.

Un equipament cultural és susceptible d'explotació per part del sector privat. La privatització de la gestió dels serveis públics es preveu en la legislació a través de la forma de gestió indirecta o externalització.

Bàsicament la gestió indirecta es caracteritza pel fet que si bé la titularitat del servei continua dins de l'Administració, la seva gestió i explotació es posa a mans privades, ja siguin empreses o ens sense ànim de lucre.

Hi ha diverses formes jurídiques de gestió indirecta: concessió, gestió interessada, concert i societat d'economia mixta. Però més enllà de les fórmules jurídiques un altre aspecte a considerar és en mans de qui es diposita la gestió, diferenciant la gestió per part d'una entitat cultural, per part d'una entitat sense ànim de lucre o per part d'una empresa especialitzada.

És important destacar que l'externalització no és sinònim de privatització, la responsabilitat de la gestió del servei continua situada en el sector públic quan externalitzem a diferència del que passa amb la privatització. L'Administració doncs no pot deixar d'establir mecanismes de control sobre els contractistes.

Formes jurídiques de la gestió indirecta o externalització:

a. Concessió

Es concedeix la gestió de l'equipament a una empresa al seu propi risc i ventura. En la majoria de serveis públics culturals, especialment els equipaments, la rendibilitat econòmica és un factor difícil d'assolir, de manera que d'acord amb el que s'estableix en el Reglament d'Obres d'Activitats i Serveis dels Ens Locals l'Administració pot retribuir mitjançant subvencions al contractista adjudicatari de la concessió per tal de mantenir l'equilibri econòmico-financer en funció del rendiment que s'espera per explotació de l'equipament.

És important establir els mecanismes de control i seguiment necessaris per vetllar per la correcta prestació del servei concedit i sobretot establir correctament quines instal·lacions i instruments de gestió han de revertir a l'Administració un cop finalitzada la concessió. És per això que la redacció de els Plecs de Clàusules Administratives Particulars i dels Plecs de Prescripcions Tècniques ha de ser molt acurada aconseguint que siguin el més precisos possible i evidenciant de forma clara i concisa els drets i deures tan del concessionari com de l'Administració.

b. Gestió interessada:

Administració i empresari en aquest cas participen ambdós de l'explotació del servei segons s'estableixi en el contracte.

c. Concert:

En el cas d'entitats o altres persones naturals o jurídiques que estiguin realitzant prestacions anàlogues a les que des de l'Administració es pretén oferir, pot establir-se un concert. L'Administració aprofita els serveis que ja oferien els subjectes privats per a prestar un servei que per la seva part és incapaç de garantir amb tota la quantitat i qualitat necessària. Per a establir un règim de concert es pot fer un procediment de contractació amb pública concurrència o amb un Conveni específic de col·laboració. Quan es tracta d'una entitat privada amb patrimoni propi, el concert la compromet a obrir l'ús de l'equipament cultural a tots els ciutadans.

d. Societat d'economia mixta:

Societat participada per l'Administració i una entitat pública en concurrència amb persones naturals o jurídiques, reservant-se la majoria del capital social de manera que el control últim de la gestió queda a mans públiques.

Tipologies segons els socis de gestió:

a. Gestió per part d'una entitat cultural

A través de la signatura prèvia d'un document de cessió entre l'Ajuntament i l'entitat, la gestió d'un equipament pot fer-se de manera indirecta a mans d'una entitat cultural competent.

Per tal de garantir l'equilibri econòmic-financer l'Ajuntament sol fer una aportació econòmica anual a l'entitat gestora.

b. Gestió per part d'una entitat sense ànim de lucre: consorci, fundacions

Mitjançant un conveni entre les entitats públiques o portaves interessades en la gestió de l'equipament, es crea un ens amb personalitat jurídica pròpia que tindrà la responsabilitat de la gestió.

Normalment són casos hereus de circumstàncies històriques concretes: un equipament singular sobre el qual conflueixen diverses entitats, institucions i administracions.

c. Gestió per part d'una empresa especialitzada

Adjudicant la gestió de l'equipament a una empresa privada especialitzada és una de les vies més freqüents d'externalització de serveis. Pot fer-se a través del model de concessió o de gestió interessada, deixant clar en el contracte el repartiment de responsabilitats i, si es dóna el cas, l'aportació compensatòria que fa l'Administració per garantir l'equilibri econòmic-financer.

CRITERIS O MOTIVACIONS PER A L'ELECCIÓ D'UN MODEL DE GESTIÓ.

Els equipaments de la ciutat són motors per a l'articulació urbana, la integració social i la vertebració de la comunitat de la ciutat o barri en que es situen.

El disseny dels continguts i dels models d'organització de l'equipament han de permetre que els ciutadans siguin participants o simples espectadors, entrin, estiguin en contacte i voluntàriament mantinguin un vincle més o menys proper amb l'activitat cultural del municipi.

L'orientació política determina sovint el model de gestió a escollir per a un equipament cultural. Les motivacions a l'hora de valorar avantatges i inconvenients de cada tipologia jurídica varien en funció del caràcter tècnic o polític que plantegi la necessitat de la presa de decisió.

Des d'un punt de vista polític cal determinar el nivell de control de la gestió i de la seva oferta resultant. El nivell de control va elevant-se segons diferents tipologies, des de la concepció més diluïda d'aquest seguiment a través de la delegació del servei públic a una entitat, fins a la gestió directa on el responsable polític pot exercir el màxim control.

Però cal insistir en que la responsabilitat d'un servei públic, al marge de la tipologia de gestió utilitzada, recau sempre en l'Administració Pública i els seus responsables polítics, de manera que per molt autònoma que pretengui ser la gestió d'un equipament és necessari que des de l'àrea competent s'instrumentalitzï una forma de seguiment acurada de la gestió del servei delegat.

AVANTATGES I INCONVENIENTS DELS DIFERENTS MODELS.

En aquest apartat hem treballat els pros i contres de cada model de gestió analitzant a partir de diferents coordenades que poden determinar la tria d'un o altre model.

1. Control i responsabilitat:

La gestió municipal directa permet un gran control sobre l'oferta i les activitats culturals que es realitzen a l'equipament, però a la vegada sotmet la gestió a plantejaments polítics cíclics que varien segons els mandats. L'efecte de control de la gestió també és important si la gestió es fa des del Patronat Municipal de Cultura, on a més, la figura del gerent del Patronat facilita als responsables polítics l'assignació d'objectius i visualitza la responsabilitat de la gestió en una figura concreta.

L'autonomia d'un Patronat té com a inconvenient el difícil límit en el control que rep des de l'Ajuntament, si aquest és excessiu se'n veurà afectada l'agilitat de gestió, convertint en defecte el que havia de ser virtut.

2. Recursos i estructura necessària:

Si la gestió es fa directament des de l'ens local l'estructura de personal és mínima ja que s'aprofita l'estructura tant administrativa com tècnica ja creada optimitzant així l'ús dels recursos tant humans com econòmics i materials. Però la gestió directa té l'inconvenient de la rigidesa dels horaris dels recursos humans de la plantilla municipal, poc flexible i que pot comportar un excés d'hores extres que cal compensar pactant bosses d'hores amb el personal que s'hi avingui.

Un organisme autònom implica l'existència d'una àrea encarregada del seguiment i control d'aquest amb el risc de duplicar el personal i els recursos dedicats. Així mateix, les diferències en la situació laboral dels treballadors de l'organisme autònom amb la resta de treballadors de la plantilla municipal pot suposar un greuge per aquest tipus de gestió. Però una de les grans avantatges de la gestió a través d'un organisme autònom és l'ús que pot fer dels ingressos fruit de la seva activitat que dona la possibilitat de fer front a despeses extraordinàries o buscar la manera de millorar el seu finançament.

La gestió indirecta minimitza un part dels recursos que l'Administració ha de dedicar a l'equipament tot i que sempre cal garantir els mecanismes de control necessaris i aquest fet comporta una dedicació també de personal i recursos.

Els recursos econòmics per despeses de personal de l'equipament es veuen minimitzats en el cas que es faci gestora una entitat cultural que sovint aconsegueix que amb la feina dels voluntaris es tirin endavant els projectes. Aquest fet però pot esdevenir un dèficit en la gestió pel propi caràcter voluntari de la dedicació que no pot obligar a la capacitat professional. En el cas que la gestió indirecta l'exerceixi una empresa especialitzada assegurem la professionalitat dels responsables de la gestió i reduïm les necessitats d'un organigrama municipal massa ampli.

3. Participació ciutadana

Tot i que aquest aspecte requereix un estudi més profund, a grans trets la gestió directa per part de l'ens local i sota la tutela de la Regidoria de Cultura pot vetllar per que no es faci una patrimonialització de l'equipament per part de determinades entitats usuàries, però a la vegada ens limita el possible patrocini, el finançament extern i la recerca de recursos comunitaris.

En el cas que hi introduïm la figura del Patronat, les entitats poden ser representades en l'organigrama del Ple del Patronat, de manera que s'asseguraria una certa coordinació i participació almenys, d'aquestes entitats.

Quan la gestió és indirecta per part d'una entitat cultural la implicació dels ciutadans pot ser més àmplia, tan en assistència com en participació directa en les activitats, però al mateix temps es corre el risc de que l'equipament s'orienti únicament a un sector de la població provocant que no hi hagi prou representativitat.

4. Agilitat de gestió

Per altra banda, la fórmula de gestió directa des de l'ens local té tendència fer la gestió poc àgil a causa dels procediments administratius, donant poca flexibilitat a la presa de decisions i dificultant la resposta a les demandes permanentment canviants de l'àmbit cultural. A més a més, l'estructura pressupostària pública no facilita l'assignació diferenciada de despesa per cada equipament o servei, de manera que és difícil d'avaluar-ne la gestió de forma individualitzada.

Aquest aspecte de dinamisme o agilitat de gestió és un dels avantatges que sovint s'utilitzen per a defensar la gestió des d'un organisme autònom local. La gestió

econòmica i la gestió del personal a través d'un Patronat de Cultura sol ser més eficient, tot i que en la majoria dels casos la fiscalització sotmesa a l'ens local a la pràctica no permet que el dia a dia sigui més àgil.

Quan la gestió és indirecta i es deixa a mans d'una entitat cultural com ja hem vist es corre el risc d'obtenir una sèrie de dèficits en la gestió bé sigui per la insuficient capacitat tècnica dels responsables de l'entitat per a gestionar un equipament o bé per què es prioritzen els criteris comercials intentant obtenir una major rendibilitat econòmica que beneficiï l'entitat.

L'externalització en una empresa especialitzada suposa flexibilitat, fet que en l'àmbit cultural és molt valorable donada la seva condició innovadora i creativa.

PARTICIPACIÓ CIUTADANA EN LA GESTIÓ DELS EQUIPAMENTS.

Cada cop més, actualment, les polítiques culturals tendeixen a promoure la participació ciutadana com un element de proximitat a nivell local. Aquesta participació pel que fa la gestió dels equipaments es veu reflectida de forma desigual, tot i els esforços constatats que s'han fet des de la majoria d'ajuntaments per tal de cercar una millor connexió amb la ciutadania.

L'agenda 21 de la cultura, aprovada pel IV Fòrum d'Autoritats Locals per a la Inclusió Social de Porto Alegre, en el marc del primer Fòrum Universal de les Cultures. El maig del 2004, destaca en el seu punt número 5 el paper dels agents socials en el desenvolupament cultural: "Els principis d'un bon govern inclouen la transparència informativa i la participació ciutadana en la concepció de les polítiques culturals, en els processos de presa de decisions i en l'avaluació de programes i projectes"², i els governs locals signants es comprometen a "Implementar els instruments adequats per garantir la participació democràtica dels ciutadans en la formulació, l'exercici i l'avaluació de les polítiques públiques de cultura".

En el ben entès que la política local és l'espai idoni per reivindicar el paper dels ciutadans en la gestió de les demandes i necessitats, es poden desenvolupar diverses formes de participació ciutadana en la gestió dels equipaments públics. El nivell d'intensitat d'aquesta participació pot modular-se segons cada opció de govern, amb múltiples criteris i mecanismes. De la mateixa manera, també pot fluctuar el temps i el moment de la participació.

Habitualment es reserven sempre espais participatius en equipaments cívics, casals, hotels d'entitats, centres cívics i altres tipologies del que podem titular genèricament com Centres Culturals de Proximitat, però el debat sobre la forma idònia d'aquesta participació és encara vigent. Altres tipologies d'equipaments veuen més difícil encara d'introduir-hi cap tipus de participació.

² Agenda 21 de la cultura: <http://www.agenda21culture.net/>

Al marge de la forma de gestió escollida, ja sigui directa o indirecta, cal trobar un espai de participació del ciutadà en pla proposta de l'oferta cultural que es serveix des de l'equipament. Tan si ho fa l'Àrea de cultura com si és una empresa privada hi ha mecanismes útils per vehicular les demandes d'entitats i ciutadans no associats en la gestió dels equipaments i especialment de les activitats.

A més a més, cal incorporar a l'equipament cultural la veu dels sectors creatius locals, establint mecanismes consultius per tal de millorar la vigència de la nostra oferta, assegurar-nos que tenim una línia que no exclou les darreres innovacions i tendències de l'àmbit cultural i trobar una millor manera de comunicar el nostre discurs.

La participació ciutadana pot iniciar-se ja en el moment de planificació i disseny de l'equipament, o bé reservar-la per a la gestió del mateix a través de les entitats. Un context més restrictiu emmarca la participació a la planificació de les activitats o en últim terme a l'avaluació i a través d'una bústia de suggeriments o de petites enquestes de satisfacció d'usuaris.

Els nivells de participació que es donen en els equipaments culturals d'arreu permeten parlar de diferents tipologies de gestió de la participació en els equipaments³:

Participació directa:

Quan associacions, entitats i ciutadans individuals poden intervenir directament en la gestió de les activitats i serveis, així com els casos de gestió indirecta en que tot l'equipament recau sobre una entitat. La participació de la ciutadania sovint recau en el disseny de la programació, l'organització de l'equipament, la utilització dels espais i la distribució dels recursos disponibles.

Participació indirecta:

Quan es concreta en alguns tipus d'òrgans amb caràcter consultiu però no vinculant, per a fer el seguiment de la programació i les activitats i vetllar per tal que l'oferta satisfaci totes les demandes de la ciutadania.

³ PINDADO, F (1999): "La participació ciutadana a la vida de les ciutats".

Participació difusa:

Grau mínim de participació limitat a la mera informació de les activitats i programacions per part dels gestors de l'equipament.

Tot i aquesta identificació de nivells de participació cal fer notar que la informació, la proposta o altres formes de col·laboració de la ciutadania en la gestió no són ben bé participació, com tampoc ho són els mecanismes fets des del govern local per establir relacions ciutadanes regulars. La participació vertadera en la gestió dels equipaments suposa capacitat d'influir en el resultat final i per tant s'inscriuria només en la primera de les tipologies descrites anteriorment.

GESTIÓ DE LES ACTIVITATS I SERVEIS.

En el marc de la gestió dels equipaments, el disseny de la programació de les activitats i la seva producció i difusió mereixen un capítol apart.

Segons on recau la responsabilitat de la programació d'activitats de l'equipament es poden identificar tres models⁴:

- Organització d'activitats a càrrec de la direcció tècnica responsable, amb la figura d'un programador al dia de tots els tipus d'oferta del sector i de les necessitats que cal cobrir en el seu àmbit d'actuació territorial. Amb aquest model cal mirar de fomentar la participació tant en l'elaboració del programa com en l'execució de les activitats.
- Juxtaposició d'activitats organitzades per associacions o altres persones, que es sumen i es col·loquen com es pot en a graella d'activitats de l'equipament segons la disponibilitats dels espais però sense un criteri unificat de programació.
- Model mixt en que es barregen les programacions "oficials" de l'equipament desenvolupades des de la direcció tècnica i la juxtaposició d'activitats promogudes des de les entitats i els usuaris. Dificultat per orientar la programació global i encabir-la en una línia d'intervenció de l'activitat cultural del municipi.

⁴ FONT: PINDADO, F.: "La participació ciutadana a la vida de les ciutats"

ALGUNS ASPECTES CONCRETS DE LA GESTIÓ PER TIPOLOGIA D'EQUIPAMENTS⁵

Els teatres i auditoris

Els teatres i auditoris són equipaments singulars que difícilment produiran beneficis econòmics però que en canvi tenen una valuosa funció cultural en tant que articuladors de la difusió artística al municipi. La gestió municipal directa és a priori, l'opció més evident però hi ha altres alternatives possibles, per mirar d'afrontar les dificultats pròpies de la gestió dels teatres.

Per una banda es pot crear un ens autònom, mantenint la gestió municipal, per tal de guanyar en eficàcia en la gestió econòmica i administrativa.

Traslladar la gestió de forma indirecta a una entitat sense ànim de lucre mitjançant la creació d'un consorci o una fundació obligaria a establir criteris econòmics per assolir-ne la viabilitat, cercant patrocinadors i collant la gestió econòmica, sense posar en perill els criteris culturals que no rebaixessin el nivell qualitatiu de la programació i activitats.

Una gestió indirecta per part d'una empresa especialitzada, caldrà que vagi regulada per un plec de condicions que defineixi l'aportació municipal que compensi la rendibilitat negativa per les fortes despeses de manteniment d'aquest equipaments.

Tant els teatres com els auditoris solen comportar grans despeses infraestructurals pel que fa al seu manteniment tan arquitectònic com tècnic. Els manteniment dels equips escenogràfics, de sonorització i d'il·luminació que requereixen les propostes professionals són una despesa molt forta.

Hi ha aspectes concrets de la gestió d'un teatre que es poden externalitzar mitjançant contractes de serveis mantenint la titularitat municipal de la gestió, els serveis de taquillatge, neteja o tècnics de so.

⁵ Anàlisi d'inversions municipals : alternatives de gestió : balanç econòmic : seguiment de la seva incidència.

La biblioteca

L'aspecte més rellevant en la gestió d'una biblioteca és, a diferència d'altres equipaments culturals com els teatres, el servei diari que presta, que sempre és una demanda ciutadana en creixement. L'horari d'atenció al públic és desitjable que sigui el més ampli possible, però això comporta una forta despesa de personal que sovint no es pot afrontar.

La gestió de la biblioteca és tradicionalment directa des de l'àmbit municipal i la creació de xarxes supramunicipals permeten gestionar més eficaçment els recursos tan documentals com humans dels que es disposen, com és el cas de la Xarxa de Biblioteques de la Diputació de Barcelona.

Les sales polivalents

La proliferació de sales polivalents arreu del territori obliga a mencionar alguns aspectes de la seva gestió que difereixen de la resta d'equipaments culturals. Una sala polivalent pot servir tan per fer-hi teatre, cinema o conferències, com per celebrar-hi els balls, les festes populars, o exposicions. Tota aquesta diversitat d'usos i d'usuaris fan que el model més apte per gestionar-la sigui la gestió municipal directa.

En casos de municipis petits, la gestió pot cedir-se a una entitat o associació cultural local, però cal que el plec de clàusules reguli bé els usos que es fan de la sala i el marc de servei públic que ha d'exercir, per tal de no convertir l'equipament en seu d'una única entitat.

El manteniment i els equips que requereixen pel seu alt nivell de polivalència són sempre deficitaris, i obliguen a contractar puntualment dotacions tècniques específiques segons l'activitat que s'hi ha de desenvolupar. Aquest fet condiona la gestió econòmica de l'equipament, les despeses sempre resulten superiors als ingressos i cal que l'aportació municipal equilibri el balanç.

CRÈDITS

El Grup de Treball sobre Models de Gestió d'Equipaments Culturals ha treballat des del febrer del 2008 en el debat i reflexió de la temàtica a partir de les quals s'ha redactat aquest document. Han format voluntàriament el grup els regidors i regidores dels municipis següents:

- Canet de Mar, Óscar Figuerola Bernal.
- Castelldefels, Joan Lluís Amigó i Carbonell.
- Cervelló, Rosaura Serra Garcia.
- Gavà, Anna Becerra Peña.
- Granollers, Alba Barnusell Ortuño.
- La Llagosta, Mariano Garcia Cividanes.
- Lliçà de Vall, Pere Balsells Vila.
- Manlleu, M^a Rosa Collell Domènech.
- Martorell, Maria Hinojo i Nieto.
- Matadepera, Joan-Antoni Ferran Sol.
- Moià, M^a Àngels Morera i Barniol.
- Molins de Rei, Jordi Romeu i Nicolau.
- Piera, Pere Bosch Morera.
- Premià de Dalt, Sebastià Pujoli Puig.
- Ripollet, FerranTornel Lloreda.
- Rubí, Neus Muñoz Hajar.
- Sant Adrià de Besòs, Ruth Soto.
- Sant Cugat del Vallès, Xavier Escura i Dalmau.
- Sant Feliu de Llobregat, Jaume Mañosas i Canadell.
- Sant Feliu de Llobregat, Lourdes Borrell Moreno.
- Sant Fruitós de Bages, Mercè Casals Martínez.
- Sant Quirze del Vallès, Àngels Ponsa i Roca.
- Viladecavalls, Regina Parellada i Casals.

Coordinació del Grup de Treball:

Carles Prats Maeso i Laia Gargallo i Piracés, Oficina d'Estudis i Recursos Culturals de l'Àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona.

Redacció:

Laia Gargallo i Piracés, Oficina d'Estudis i Recursos Culturals de l'Àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona.

Bibliografia a càrrec del Centre d'Informació i Documentació del CERC.

Bibliografia

Anàlisi dels equipaments culturals d'Artés. Barcelona : Diputació de Barcelona. Àrea de Cultura ; Artés : Ajuntament, 2006. 86 p.

Anàlisi d'inversions municipals : alternatives de gestió : balanç econòmic : seguiment de la seva incidència. Barcelona : Fundació Privada Institut Ildefons Cerdà , 1999. 178 p. ISBN: 84-87365-17-5.

Bonilla Ruiz, José Antonio. **Cuestiones relativas al régimen jurídico de la contratación de las empresas públicas en forma mercantil.** Dins: El consultor de los ayuntamientos y de los juzgados, núm. 12, 30 jun.-14 jul. 2003

Curso de gestión de espacios escénicos. Madrid : Fundación Autor, 2002. 190 f.

Domínguez Ruiz de Huidobro, Adolfo. **Transparencia de las relaciones financieras entre las Administraciones públicas y las empresas públicas.** Revista de derecho bancario y bursátil, ISSN 0211-6138, año 26, no 106, 2007

Equipamientos municipales y de proximidad : gestión de calidad. Gijón : Trea, 2003. 263 p. (Biblioteconomía y administración cultural; 74)
ISBN: 84-9704-079-1

Equipamientos municipales de proximidad : mapa de equipamientos de proximidad, polivalentes e integrados .: Gijón : Trea, 2003 (Biblioteconomía y administración cultural; 71) ISBN: 84-9704-076-7

Equipamientos municipales de proximidad : plan estratégico y de participación. Gijón : Trea, 2003. 262 p. (Biblioteconomía y administración cultural; 73) ISBN: 84-9704-078-3

Equipamientos municipales de proximidad : plan guía para su planificación territorial y construcción. Gijón : Trea, 2003. 101 p. (Biblioteconomía y administración cultural; 72) ISBN: 84-9704-077-5

Équipements culturels territoriaux : projets et modes de gestion. Paris : La Documentation française, 1994. 199 p. ISBN: 2-11-003072-0

Espacios de arte contemporáneo generadores de revitalización urbana. Zaragoza : Universidad de Zaragoza. Departamento de Historia del Arte, 1997. 180 p. ISBN: 84-87663-24-9

Estudio de situación : equipamientos municipales de proximidad. Gijón : Trea, 2003. 158 p. (Biblioteconomía y administración cultural; 71)
ISBN: 84-9704-076-7

Les Fabriques : lieux imprévus. Paris : Les Éditions de l'Imprimeur : TransEuropeHalles, 2001. 287 p. ISBN: 2-910735-39-7

Farré, Ferran. **Centres de producció artística contemporània : reflexions i propostes per a una intervenció en la creació artística a Catalunya.** Barcelona : Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura, 2004. 33 p.

Guía de estándares de los equipamientos culturales en España. Madrid : Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), 2003. 126 p.
ISBN: 84-87432-98-0

The Hicira handbook : heritage interpretation centres. Barcelona : Diputació de Barcelona, 2005. 120 p. ISBN: 84-9803-067-6

How to get started and keep going : a guide to community multimedia centres. Paris : Unesco, 2004. 141 p.

Hurstel, Jean. **Nouveaux enjeux et nouveaux défis des centres culturels régionaux : document provisoire.** Bruxelles : Ministère de la Communauté française de Belgique. Direction générale de la culture. Service des Centres culturels, 2004. 120 p.

Lextrait, Fabrice. **Une Nouvelle époque de l'action culturelle : rapport à Michel Duffour.** Paris : La Documentation française, 2000. 260 p.
ISBN: 2-11-004928-6

López de Aguilera, Iñaki. **Cultura y ciudad. Manual de política cultural municipal.** Gijón : Trea, 2000. 284 p. ISBN: 84-95178-59-1

Mapa de infraestructuras operadoras y recursos culturales MIOR. Madrid : Ministerio de Cultura. Secretaría General Técnica, 1995. XIV, 1869 p. ISBN: 84-8181-052-5

Mapa de necesidades culturales MANECU. Madrid : Ministerio de Cultura. Secretaría General Técnica, 1995. 186 p. ISBN: 84-8181-053-3

Martín González, José Tomas. **La gestión directa de servicios por empresas de capital enteramente público.** Dins: El consultor de los ayuntamientos y de los juzgados, n. 21, 15-29 nov. 2005

Martínez-Alonso Camps, José Luis. **Les Personificacions instrumentals locals a Catalunya : organismes autònoms, consorcis, mancomunitats i societats públiques.** Barcelona : Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2003. 290 p. (Estudis / Escola d'Administració Pública de Catalunya; 17) ISBN: 84-393-6015-0

Modes de gestion des équipements culturels : le choix d'une structure juridique au service d'un projet territorial. Grenoble : Presses Universitaires de Grenoble, 2003. 303 p. ISBN: 2-7061-1138-0

Municipal development of cultural spaces : illuminating the contributions of municipal governments to the development of cultural spaces. Whitehorse (Canada) : Artspace North Society, 2005. 150 p.

Museos y espacios de cultura alternativos. Bilbao : Bidebarrieta Kulturgunea: Ayuntamiento de Bilbao, 2000. 245 p.

Nicolas-Le Strat, Pascal. **Un Projet d'écourbanité : l'expérience d'ECObox dans le quartier La Chapelle à Paris.** Viviers : Iscra, 2004. 69 p. (Notes et études Iscra; 4)

Nous espais per a la cultura a Europa. Barcelona : Diputació de Barcelona : Pagès, 2000. 211 p. (Interacció : materials de política cultural; 3) ISBN: 84-7935-746-0

Los Nuevos centros culturales en Europa : congreso internacional. Bilbao : Grupo Xabide, 2006

Padilla, Yolande. **Pratiques artistiques en renouvellement nouveaux lieux culturels**. Paris : Ministère de la Culture et de la Communication, 2003. 70 p.

Paris, Patricia. **Étude de faisabilité d'un centre d'expressions populaires**. Dijon : Université de Bourgogne, 1998. 65 f.

Pérez Martín, Miguel. **Gestión de salas y espacios escénicos**. Ciudad Real : Ñaque, 2004. 141 p. ISBN: 84-89987-65-3

Programa d'ús i adequació d'espais del centre cívic l'Ateneu de Cervelló. Barcelona : Diputació de Barcelona. Àrea de Cultura; Cervelló : Ajuntament, 2006. 39 p.

Projecte lanus : manual d'avaluació d'equipaments públics. Barcelona : Diputació de Barcelona, Xarxa de Municipis, 2004. 116 p.

Proposta de pla d'usos del Centre Cívic : Sant Cugat Sesgarrigues. Barcelona : Diputació de Barcelona. Àrea de Cultura; Sant Cugat Sesgarrigues : Ajuntament, 2005. 41 f.

Le(s) Public(s) de la culture : politiques publiques et équipements culturels. Paris : Presses de Sciences, 2003. 393 p. ISBN: 2-7246-0921-2

Rogers, Rick. **Space for art : a handbook for creative learning environments**. London : Clore Duffield Foundation, 2003. 48 p.

Rosenblatt, Arthur. **Building type basics for museums**. New York : John Wiley, 2000. 262 p. ISBN: 0-471-34915-1

El Servei d'arxiu municipal : organització i equipaments. Barcelona : Diputació de Barcelona. Oficina de Patrimoni Cultural, 2001. 100 p. ISBN: 84-7794-824-0

Urueña, Baudelio. **Qué eficiencia medir en la empresa pública autonómica : metodología y aplicación práctica**. Dins: Análisis local, núm. 57, 2004

Diputació de Barcelona
Àrea de Cultura
Centre d'Estudis i Recursos Culturals
Montalegre, 7
08001 Barcelona
Tel. 934 022 565 • Fax 934 022 577
www.diba.cat/cerc