

La Granja II: Centre Cívic i Arxiu Municipal

Models de gestió i estimació
de costos de funcionament

Sitges, 2023

La Granja II: Centre Cívic i Arxiu Municipal

Models de gestió i estimació
de costos de funcionament

Sitges, 2023

Sumari

Introducció	1
Metodologia	3
El futur equipament La Granja II: Centre Cívic i Arxiu Municipal.	4
Organització funcional i espais	4
Models de gestió i recomanacions per a La Granja II	8
1. La gestió dels serveis públics	8
1.1 La gestió directa	8
1.2 La gestió indirecta	9
1.3 La gestió col·laborativa	10
1.4 Fórmules mixtes en la gestió d'equipaments culturals	11
2. La cerca d'un model de gestió per a La Granja II.....	14
2.1 La gestió del Centre Cívic.....	14
2.2 La gestió de l'Arxiu Municipal.....	18
2.3 La gestió de la guingueta.....	22
Estimació de costos per al funcionament de La Granja II	24
3. Estimació de costos del Centre Cívic.....	24
3.1 Variables clau	25
3.2 Tipologies de despesa.....	26
3.3 Estimació de costos segons diferents escenaris	29
4. Estimació de costos de l'Arxiu Municipal	32
4.1 Aproximació als costos de personal.....	32
4.2 Aproximació als costos d'activitat.....	33
4.3 Estimació de costos	34
5. Estimació de costos per al funcionament de La Granja II.....	35
Conclusions	36
Referències bibliogràfiques	38
Annex.....	39
Matrius de càlcul d'aproximació de costos del Centre Cívic (La Granja II)	39
Informació complementària per a l'aproximació a l'estudi de costos	43
Crèdits.....	47

Introducció

Sitges és un municipi de 31.222 habitants (2022) situat al Garraf, marcat pel seu caràcter costaner i el seu atractiu turístic, del que a més del seu entorn natural, hi destaquen un important llegat patrimonial i una forta dinàmica cultural.

L'Ajuntament de Sitges disposa d'un conjunt d'espais amb usos socials i culturals diversos que durant els darrers anys han iniciat un període d'estructuració i sistematització en el marc del qual s'insereix aquest assessorament. En són exemples l'organització de processos participatius per a la definició de l'ús d'alguns espais culturals¹, l'anàlisi d'aproximació a la capacitat de càrrega turística del terme municipal en clau de sostenibilitat², o bé la voluntat de donar resposta a les necessitats d'espais pròpies de la important tasca associativa del gruix d'entitats i col·lectius relacionats amb la dinàmica social, cultural i festiva del municipi.

D'acord amb el darrer Pla d'Actuació Municipal (2019-2023)³, son diversos els objectius relacionats amb la millora de l'accessibilitat cultural, l'actualització i l'adequació d'equipaments, donar suport al teixit associatiu i cultural del municipi, així com els relacionats amb la creació de nous canals i eines de participació per a la ciutadania.

En aquest context, l'any 2021 l'Ajuntament de Sitges sol·licita un recurs del catàleg de la Diputació de Barcelona per a la realització de l'*Estudi de Programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II*, aprovat i assignat al Servei d'Equipaments i Espai Públic (SEEP) de la Diputació de Barcelona, i que es realitza en col·laboració amb l'Oficina de Patrimoni Cultural (OPC) de la mateixa institució. Aquest projecte té com a objectiu analitzar i dimensionar, a través d'un programa funcional, les necessitats d'un futur equipament cultural polivalent i facilitar la presa de decisions prèvia a la definició de la inversió econòmica, incloent a aquest efecte un anàlisi contextual, una definició de necessitats teòriques, un estudi d'implantació en el solar previst a la zona de La Granja II, així com una previsió orientativa de costos de construcció.

El present document s'emmarca en la seqüència de conformació del que es preveu esdevingui el nou equipament, **La Granja II: Centre Cívic i Arxiu Municipal**, i com a resultat de l'aprovació del recurs de Plans i Projectes del Catàleg 2022 de la Diputació de Barcelona, en aquesta ocasió per a l'assessorament relatiu a l'anàlisi de possibles models de gestió i de costos i recursos per garantir l'èxit de la posada en marxa de l'equipament⁴. Atenent al caràcter de la sol·licitud, el recurs esdevé assignat a l'equip del programa d'assessoraments del Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC) de la mateixa institució.

¹ Ajuntament de Sitges (2020). Procés participatiu "Parlem dels espais culturals de Sitges" per definir l'ús de tres espais culturals [en línia]. Plataforma Participa 311. Disponible en: <<https://participa311-sitges.diba.cat/processes/equipamentsculturals>>

² Espinosa, N.; Cazalla, C. (2020) *Aproximación a la Capacidad de Carga de Sitges. Informe diagnóstico de Capacidad de Carga Septiembre 2020*. [Document electrònic]. Ajuntament de Sitges i Diputació de Barcelona. CSV: 88f7028a-f2bd-4484-a771-d8218e61d08c

³ Ajuntament de Sitges (2019). Pla d'Actuació Municipal de Sitges 2019-2023 [en línia]. Disponible en: <<https://pam.sitges.cat/>>

⁴ Ajuntament de Sitges. Decret d'Alcaldia 1497/2022 (28/04/2022) Sol·licitud de la subvenció per a "Plans i projectes per al desenvolupament cultural local". [Document electrònic] CSV:84552bc0-705d-4e03-b0bc-e51f0c980661

El plantejament d'aquest document respon doncs a la intenció d'abordar un assessorament tècnic de caràcter intern, en el que de manera complementària i coherent amb el camí recorregut, es puguin aportar eines de decisió a l'Ajuntament de Sitges al voltant de l'anàlisi de possibles models de gestió i escenaris de costos operatius que facilitin el treball de planificació estratègica envers el model i la provisió dels recursos convenients per a la gestió del funcionament del futur equipament.

Així, aquest treball pren com a punt de partida l'esmentat *Estudi de Programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II*, i es situa en un context tècnic previ a la possibilitat d'abordar, un cop els treballs d'execució urbanística i la presa de decisions relacionades amb la gestió i la dotació de recursos esdevingui més pròxima a l'obertura de l'equipament, un projecte que contempli aspectes més propers a l'operativa real o la planificació d'usos concrets, partint d'una lectura sociodemogràfica i territorial actualitzada, on es proposin línies estratègiques i de contingut coherents amb el recorregut, les característiques pròpies de l'equipament i de la realitat analitzada, així com el desenvolupament de reglaments o procediments d'ús i de participació adaptats a l'anàlisi del municipi.

Metodologia

Per dur a terme aquest treball d'assessorament per a l'Ajuntament de Sitges s'ha desenvolupat una metodologia de coordinació interdepartamental i interadministrativa, amb una recerca documental per a la fonamentació teòrica de possibles models de gestió, i l'ús d'un sistema de simulació de costos per tal d'aproximar l'operativa de la gestió del futur equipament a diferents escenaris de previsió i suport a la presa de decisions. En clau de seqüència temporal destaquen:

- Coordinació amb el Servei d'Equipaments i Espai Públic (SEEP) de la Diputació de Barcelona per a la presentació i contextualització de l'*Estudi de Programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II*, amb l'objectiu de definir un plantejament correlatiu i coherent en el decurs de la planificació del nou equipament.
- Coordinacions amb els equips tècnic i polític del Servei de Cultura i del Departament de Participació i Govern Obert de l'Ajuntament de Sitges per a la definició de l'encàrrec, concreció del pla de treball i selecció de variables clau per a la definició d'escenaris horaris, d'intensitat d'ús i de programació pròpia per a l'anàlisi d'aproximació de costos de funcionament del centre.
- Coordinació amb la Unitat de la Xarxa d'Arxius Municipals de l'Oficina de Patrimoni Cultural (OPC) de la Diputació de Barcelona per al suport tècnic dels aspectes relacionats amb l'Arxiu Municipal de Sitges.
- Desenvolupament de tres escenaris de simulació de costos operatius per a la posada en funcionament del futur equipament, en base a la definició de variables clau i a l'aplicació de la metodologia desenvolupada en el recurs *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul*, elaborat l'any 2020 a l'emparedat del Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC) de la Diputació de Barcelona.
- Redacció del treball a partir de la informació recollida i de les referències teòriques sobre la gestió de serveis públics, polítiques culturals i la gestió d'equipaments.
- Coordinació de contrast amb l'equip tècnic de l'Ajuntament de Sitges per a la revisió i aportacions al document.
- Validació, redactat final i lliurament definitiu del document *La Granja II: Centre Cívic i Arxiu Municipal. Models de gestió i aproximació de costos de funcionament* a l'Ajuntament de Sitges.

La totalitat del treball s'ha dut a terme entre setembre de 2022 i abril de 2023.

El futur equipament La Granja II: Centre Cívic i Arxiu Municipal. Organització funcional i espais

L'Estudi de programació de l'arxiu i centre cívic de la Granja II, finalitzat l'abril de 2022 i elaborat pel Servei d'Equipaments i Espai Públic (SEEP) de la Diputació de Barcelona, dona resposta a la sol·licitud de suport de l'Ajuntament de Sitges per a l'anàlisi i dimensionament, a través d'un primer programa funcional i un estudi d'implantació en un solar a la zona de La Granja II, de les necessitats a preveure per a la construcció d'un nou equipament cultural polivalent, La Granja II: Centre Cívic i Arxiu Municipal (en endavant, La Granja II).

El present treball estableix com a punt de partida la definició de necessitats teòriques, objectius, usuaris, activitats i principis generals de l'organització funcional, els espais i les superfícies necessàries incloses en l'esmentat estudi. En aquest es recullen, de forma sintètica, aquells aspectes fonamentals i rellevants del document que es tindran en compte a l'hora de plantejar aproximacions i recomanacions en relació als models de gestió i a l'aproximació als costos de funcionament.

A l'hora de definir el preprograma de necessitats teòriques de La Granja II, l'estudi parteix de tres **fonts de referència** fonamentals:

- Les demandes definides per l'Ajuntament de Sitges a la sol·licitud del recurs de suport del Catàleg 2021 de la Diputació de Barcelona i en el decurs del procés d'elaboració de l'estudi;
- L' "Informe sobre les àrees de l'Arxiu Municipal de Sitges", de la Gerència de Serveis de Cultura de l'Àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona redactat a efectes de l'elaboració de l'estudi (desembre 2021);
- Les recomanacions i els estàndards definits en el Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya 2010-2020⁵ (PECCat).

Pel que fa als **objectius**, el document atén a la definició de la tipologia d'equipament corresponent a la previsió de La Granja II com a centre cultural polivalent (CCP), recollit en el PECCat, i entre els que s'identifiquen els següents:

- Oferir una programació sociocultural de base, adequada a les necessitats del seu entorn;
- Donar suport a les entitats locals en el desenvolupament de les seves activitats socioculturals;
- Fomentar la vida associativa i la participació de tota la ciutadania;
- Participar activament en el cicle festiu del seu entorn.

Tanmateix, pel que fa a l'Arxiu Municipal, s'hi especifica la finalitat de conservació, catalogació, recerca i difusió de la documentació administrativa i històrica de

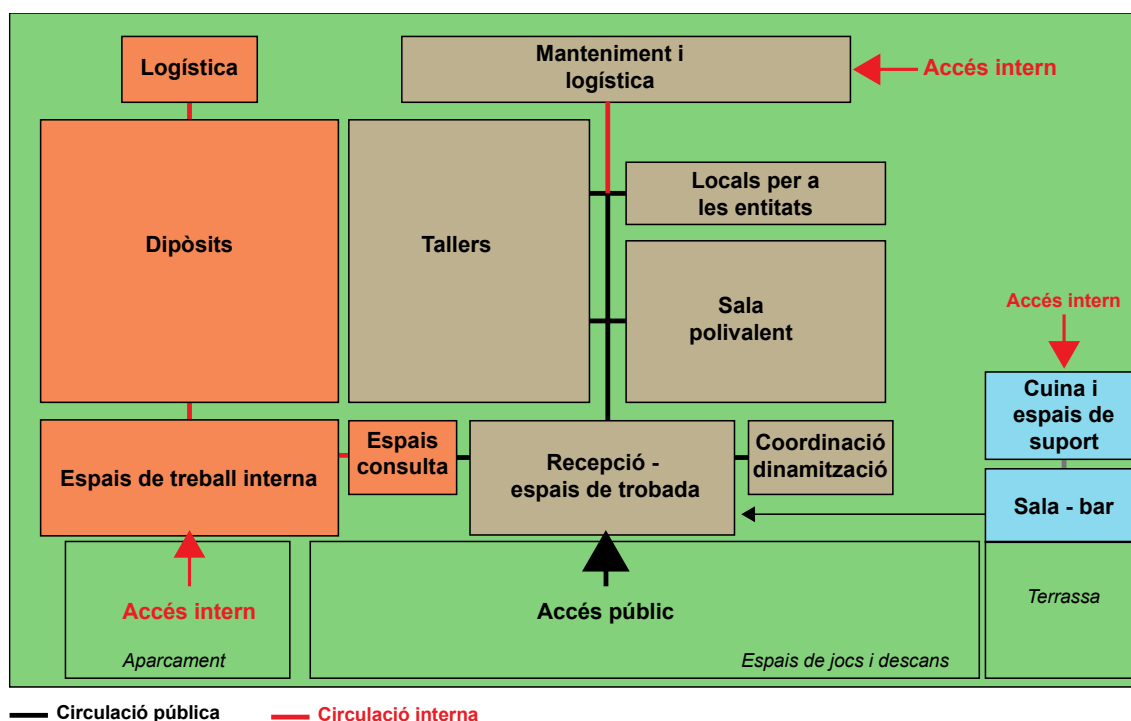
⁵ El Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya 2010-2020 és tracta d'un treball que malgrat haver esgotat la seva previsió de vigència, roman com un dels documents referents de Catalunya per a la planificació d'espais culturals.

l'Ajuntament i del patrimoni documental local, així com endegar la seva gestió documental.

En relació a les principals **activitats** a preveure en el futur equipament, s'hi especifica l'acollida d'exposicions artístiques -professionals i *amateurs*- de temàtiques varies, actes culturals diversos (audicions musicals, representacions teatrals de petit format, conferències, entre d'altres), cursos i tallers de contingut multidisciplinari, coordinacions entre agents, reunions ciutadanes, activitats de suport a les entitats i cessió d'espais. Pel que fa a l'arxiu, el focus d'activitat previst es centra en el recull i la gestió documental municipal la seva catalogació, classificació i conservació, així com el foment, l'estudi i difusió del seu contingut, amb el servei de consulta obert a la ciutadania.

El document del SEEP recull, un altre dels aspectes fonamentals per a l'elaboració del present treball: el plantejament d'un sistema d'**organització funcional general**, constituït per quatre grans marcs amb dinàmica funcional i espais propis:

Gràfic 1. Proposta d'esquema funcional amb detall d'espais de La Granja II.



Font: *Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II* (SEEP, 2022).

1. **El Centre Cívic**, com la unitat funcional més important i central de l'equipament. S'organitzarà de forma coherent agrupant tots els grups funcionals i espais necessaris, amb un únic accés principal per a tots els usuaris, i un accés tècnic per al personal intern i l'entrada de material.

A nivell d'espais, el centre cívic preveu una zona de recepció i trobada, una zona per a l'equip de coordinació i dinamització del centre, una zona amb espais per a les entitats i associacions, una sala polivalent, una zona amb aules, tallers i espais per a reunions, així com un espai logístic i de manteniment.

2. **L'Arxiu Municipal**, que degut a la seva funció, les seves activitats, els seus horaris de funcionament i les seves necessitats espacials i tècniques, tindrà un funcionament pràcticament independent de la resta del centre cívic. No obstant, es preveu que l'arxiu podrà utilitzar espais del centre cívic per a organitzar-hi exposicions i/o actes culturals com per exemple conferències i que el seu personal tingui accés a l'*office* del personal del centre cívic.

Els espais propis es preveuen destinats als dipòsits del fons històric i administratiu, una zona amb espais de treball intern, un espai de logística, així com la zona de consulta, accessible i connectada a través del vestíbul general del centre cívic. No es contempla un espai polivalent específic per acollir activitat de dinamització pròpia de l'arxiu ja que es planteja la possibilitat de compartir espais amb el centre cívic per acollir conferències, activitats o exposicions relatives a la seva funció divulgativa.

3. **La guingueta**, amb les funcions de bar-restaurant i amb un funcionament totalment autònom respecte el centre cívic i l'arxiu. Es constituirà com una entitat totalment independent.

La previsió de superfícies contempla un espai de cuina i de suport (logística i magatzem), la sala amb el bar, així com una terrassa exterior.

4. **Els espais exteriors**, on s'hi preveu una zona verda i un altra urbanitzada amb espais de joc, de descans i de lleure, la terrassa de la guingueta, així com una zona per a l'aparcament de vehicles, la càrrega i la descàrrega. Per tal de garantir el seu bon ús, el seu manteniment, i facilitar el correcte desenvolupament de l'activitat cultural i lúdica que s'hi pugui programar, es preveu que el centre cívic disposi dels espais de suport específic necessaris (magatzems, serveis sanitaris).

Per a la construcció de l'equipament, l'estudi planteja dues opcions de dimensionament amb previsió de superfícies que es situen entre la referència del PECCat per als centres culturals polivalents bàsics (950 m²) i els superiors (1.220 m²). En relació a l'arxiu, la previsió de superfície es situa per sota de la suma dels dos arxius que operen en l'actualitat al municipi, si bé aquesta incorpora espais de treball intern -inexistents avui en tots dos arxius-, i planteja la previsió de dipòsits amb armaris compactes mòbils que permeti una major optimització de la superfície necessària i unes condicions de conservació més adequades. No obstant, la superfície prevista es situa per sobre de la proposta inclosa en l'*Informe sobre les àrees de l'Arxiu Municipal de Sitges* elaborat per l'OPC a aquest efecte (2021), incorporat en l'annex de l'esmentat estudi. Trobareu la taula de superfícies proposada per l'OPC en l'annex d'aquest document.

En concret, l'opció 2 compta amb un 15% més de superfície repartida entre el mateix nombre d'espais previstos. D'acord amb els paràmetres definits en el PECCat en relació a la tipologia de centres culturals polivalents, i d'acord amb els quadres de superfícies de les propostes incloses en l'Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II (Taula 1), la tipificació prevista per a l'equipament és de centre cultural polivalent ampliat o superior (CCP2).

Taula 1. Quadre resum de proposta de superfícies per a La Granja II.

Codi Grups funcionals		Opció 1 total general	Opció 2 total general
Superfície útil total edificació		1.820	2.092
Superfície construïda total estimativa		2.520	2.900
C	Centre cívic	1.000	1.200
C1	Recepció, espai de trobada	209	246
C2	Coordinació i dinamització del centre	50	55
C3	Locals per a les entitats i associacions	80	95
C4	Sala polivalent	200	240
C5	Tallers	320	390
C6	Manteniment i logística	141	174
A	Arxiu municipal	710	755
A1	Espais de treball intern	100	100
A2	Dipòsits	535	580
A3	Espais de consulta	40	40
A4	Logística	35	35
G	Guingueta	110	137
G1	Sala i bar	45	65
G2	Cuina i espais de suport	65	72
Espais exteriors		3.900	3.800
Ex1	Espais urbanitzats	2.000	2.000
Ex2	Espais verds	1.900	1.800

Font: *Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II* (SEEP, 2022).

Models de gestió i recomanacions per a La Granja II

La creació d'un nou equipament cultural, la planificació dels seus usos i la possibilitat de motivar el naixement de nous programes, projectes, accions i comunitats suscita, en els equips de responsabilitat política i tècnica un munt de qüestions, reflexions i expectatives a considerar davant l'oportunitat d'eixir un model de gestió adequat per al desenvolupament i la dinàmica de l'equipament.

La Granja II haurà de contribuir a sostenir la pràctica cultural local i esdevenir un node d'interacció ciutadana a través de l'accés, la participació, la difusió, la formació i la dinamització de processos culturals i col·lectius que millorin la qualitat de vida d'una comunitat d'influència i de projecció diversa, complexa i canviant. Apunta, per tant, a esdevenir un recurs primordial de la política cultural municipal i, atenent al seu caràcter polivalent, també una eina rellevant per a moltes altres polítiques públiques que troben en aquesta tipologia d'equipament un espai de lligam on concretar i desenvolupar molts dels seus objectius.

En el marc dels objectius del present treball, aquest apartat para atenció al concepte i a les principals perspectives teòriques aplicables a la gestió de La Granja II en tant que equipament i servei de titularitat pública, amb la intenció de proporcionar recursos per a la planificació i la prescripció tècnica més adequada a la realitat del futur equipament.

1. La gestió dels serveis públics

Gestionar un servei de titularitat pública és una tasca que consisteix en organitzar els mitjans materials, personals i econòmics per a l'efectiva prestació, execució o materialització d'allò en què consisteix el servei. En el cas de la gestió d'un equipament cultural, qualsevol dels models tipus que es presenten a continuació parteixen d'un mateix objectiu general orientat a perseguir la seva rendibilitat social, cultural i econòmica, així com a apropar el seu ús real a l'ús potencial dels diferents serveis, espais i recursos que el conformen, a través d'un ampli ventall de processos i activitats de la màxima qualitat possible emprant els recursos eficaçment.

A continuació s'introdueixen algunes de les principals característiques de les tres grans línies conceptuals de la gestió aplicada a equipaments culturals: la gestió directa, la gestió indirecta i la gestió col·laborativa. En base a aquestes grans perspectives, cada administració ha de triar i conformar el seu model d'acord als procediments previstos en l'ordenament jurídic que responguin a la seva motivació, a l'adequació entre mitjans i finalitats, i a la seva competència per impulsar els procediments corresponents.

1.1 La gestió directa

Parlem de gestió directa quan l'Administració, per si mateixa o per persona interposada, presta el servei, normalment amb mitjans propis, assumint el risc i ventura de l'activitat i exercint de manera exclusiva tots els poders de decisió i de gestió (art. 41 i art. 68.1 del Reglament de serveis de les corporacions locals⁶). Dins d'aquesta modalitat, existeixen dues grans vessants que es diferencien pel fet d'emprar o no un ens personificat de gestió diferenciat de l'Administració titular.

⁶ Decret de 17 de juny de 1955 pel qual s'aprova el Reglament de serveis de les corporacions locals. (BOE [en línia], núm. 196, 15-07-1955, p.4266-4277). Text consolidat. Darrera actualització publicada 02/10/2015. Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/act.php?lang=ca&id=BOE-A-1955-10057&tn=1&p=20151002>

El cas més habitual de gestió directa és aquell en què l'ens local assumeix completament el poder de decisió i utilitza els seus propis recursos i mitjans materials, humans i econòmics per a la gestió del servei. En el cas que ens ocupa:

- La gestió de l'equipament s'assumeix dins de les competències i funcions de la regidoria, l'àrea o el servei referent de polítiques culturals;
- El personal adscrit al projecte és de la plantilla municipal, ja sigui funcionari, interí o laboral;
- El finançament de la gestió es carrega al pressupost municipal.

Es tracta de la modalitat de gestió majoritària en els equipaments culturals del territori i sovint resulta ser la més viable, tot i que és important tenir en compte algunes dificultats operatives de les que ens alerta l'experiència acumulada i compartida, sovint relacionades amb l'adequació de l'activitat de l'equipament al procediment administratiu comú, a la normativa contractual i al marc laboral i organitzatiu de l'Administració titular. En aquest sentit doncs, és recomanable abordar un treball conjunt amb les unitats o departaments d'intervenció, de gestió administrativa i pressupostària que defineixi certs mecanismes i terminis de procediment intern per tal que esdevinguin el més coordinats, àgils i eficients possibles per al desenvolupament de les diverses activitats i serveis propis d'un centre cultural. D'altra banda, aquesta modalitat compta amb l'avantatge de disposar d'una major protecció dels aspectes centrals de la gestió pel fet de formar part de l'estructura orgànica de l'Administració, així com pel que fa a les possibilitats de generar economies d'escala amb la resta de serveis i recursos municipals (en l'ús de recursos i serveis comuns, en aspectes pressupostaris, etc.).

D'altra banda, la gestió directa mitjançant un organisme autònom, una entitat pública empresarial o una societat pública, respon a la creació d'una organització diferenciada amb personalitat jurídica independent, amb patrimoni propi i subjecte al dret públic. Sovint es tracta d'un organisme creat per a la gestió, la coordinació i el control de recursos relacionats amb el mapa d'equipaments culturals i/o de l'activitat cultural del municipi, una pràctica més pròpia de municipis amb grans volums de població i àmplies estructures organitzatives. Aquest model acostuma associar-se a un major grau d'especialització, d'eficàcia i d'eficiència en la gestió, en la mesura en què l'ens compta amb una major autonomia i uns instruments de control pertinents i compatibles però no directament supeditats als canals i terminis interns de l'Administració titular.

1.2 La gestió indirecta

La gestió indirecta d'un servei públic és aquella en què l'Administració encomana la prestació del servei a un tercer que aporta tots o part dels mitjans necessaris, i trasllada el risc i ventura i els poders de decisió sobre el mateix, sens perjudici de retenir sempre els sistemes de control necessaris per assegurar la bona marxa del servei públic (art. 126.1 i art. 127.1.2 del RSCL). Aquest model es caracteritza pel fet que, si bé la titularitat del servei continua dins de l'Administració, la seva gestió i explotació es posa en mans de tercers, una empresa o entitat especialitzada. En aquest plantejament doncs, és imprescindible destacar que l'Administració no pot deixar d'establir mecanismes de seguiment i control sobre l'operador.

La principal via de gestió indirecta aplicable a la gestió de serveis culturals és a través de la contractació pública. Els avantatges d'implementar models de gestió indirecta en equipaments culturals acostumen a relacionar-se amb l'aprofitament de coneixements, mitjans i recursos d'empreses i entitats especialitzades que permeten optimitzar costos, tot i que també cal parar compte a riscos associats a la pèrdua de control de processos, en relació a descapitalitzar els coneixements especialitzats de l'Administració sobre el

servei, a la gestió de la informació i de les dades sobre l'activitat, agents i públics de l'equipament -en mans de l'operador-, a prioritzar la rendibilitat econòmica per sobre d'altres dimensions sobre les que impacta l'acció cultural, o bé a les eventuais mancances d'arrelament i de proximitat interactiva amb el territori i la ciutadania, entre d'altres. En aquest sentit doncs, és recomanable parar especial atenció a la preparació dels procediments de contractació, així com als marcs de coordinació estratègica, operativa i de seguiment i avaluació dels objectius del servei.

1.3 La gestió col·laborativa

La gestió col·laborativa aplicada a espais i equipaments públics es tracta d'un plantejament ampli "que aplega qualsevol col·laboració entre l'Administració i la societat civil organitzada (entitats del Tercer Sector, plataformes cíviques, moviments socials, ...) que permeti a la ciutadania implicar-se en major o menor grau en la gestió d'aquests espais o equipaments" (Sabaté, 2015, p.7).

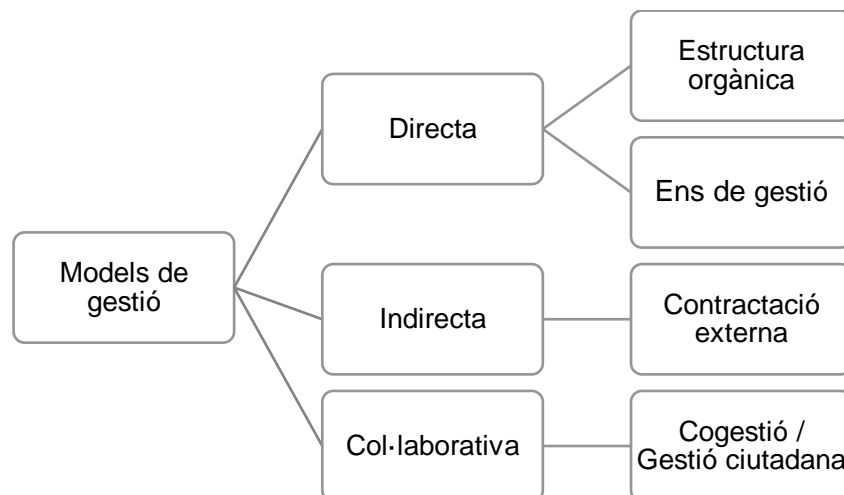
Aquesta modalitat aplega una trajectòria d'experiències en processos de participació i d'implicació social diversos, i que al llarg dels anys han eixit un paradigma més operatiu que no pas desenvolupat en termes jurídics o de procediment administratiu. No obstant, en l'actualitat resulta imprescindible tenir en compte aquestes pràctiques en el disseny de projectes culturals davant la coincidència de diversos factors contextuais que situen aquí una línia de treball innovadora amb molt camí recorregut i també per recórrer. Entre aquests factors, és necessari destacar l'aprenentatge adquirit en dècades d'experiència amb diferents fórmules i models de gestió d'espais i equipaments, l'accelerada complexitat per copsar i respondre a les necessitats i els interessos d'una ciutadania amb hàbits de participació i de consum cultural canviants, la reducció dels recursos disponibles per a la sostenibilitat d'aquests equipaments i els seus projectes, la crisi de confiança i de proximitat en les relacions entre les institucions públiques, els seus representants i la ciutadania, l'existència d'un notable capital social en termes de societat civil organitzada, i les pràctiques d'obertura cap a una major participació democràtica en la presa de decisions, de rendició de comptes i de transparència, entre d'altres.

La naturalesa d'aquest model rau en l'existència d'un acord entre l'Administració titular de l'espai i la societat civil organitzada que recull una relació d'objectius, de competències i de responsabilitats de les parts envers la gestió de l'equipament. Es tracta, per tant, d'una estratègia de diàleg i de col·laboració entre agents, i es considera una via d'innovació social per a la gestió d'allò públic. En concret, se li atribueix la capacitat d'una major flexibilitat i proximitat a les oportunitats i a les necessitats del territori, un major poder transformador pel fet de sumar recursos envers objectius compartits, i una font d'oportunitat per reforçar la cohesió, la pertinença i el capital social del territori a través de processos de corresponsabilitat i d'aprenentatge social, entre d'altres (Sabaté, 2015, p. 9-12). D'altra banda, els reptes de la gestió col·laborativa ens alerten alhora de riscos associats als cicles vitals del teixit associatiu i dels cicles electorals, del poc desenvolupament d'un marc normatiu, a les dificultats d'encaix en fórmules de finançament sòlides i de procediment administratiu, o bé a la inseguretat davant d'acords poc detallats, entre d'altres.

En el model de gestió col·laborativa és important parar especial atenció a la noció i a la importància del procés -en alguns casos, com a finalitat en sí mateix-, i a la disposició de certs condicionants clau per al seu èxit, entre els que convé destacar: l'existència d'un equipament públic i de la voluntat política i tècnica per obrir la seva gestió a la societat civil; l'existència d'agents al territori amb motivació i capacitat de gestió; la disponibilitat de les parts per assolir acords i un compromís sòlid; compartir un exercici

diagnòstic sobre les necessitats i potencialitats que permeti eixir objectius consensuats; parar especial atenció al disseny, als continguts i a la seguretat jurídica de l'acord; dotar-se d'un finançament adequat; i finalment, vetllar per una implementació transparent i democràtica que compti amb mecanismes de gestió, de seguiment i avaluació de l'assoliment d'objectius.

Gràfic 2. Models tipus de gestió d'equipaments culturals de titularitat pública.



Font: elaboració pròpia.

1.4 Fórmules mixtes en la gestió d'equipaments culturals

Com es refereix anteriorment, en la gestió d'equipaments culturals de titularitat pública trobem múltiples experiències de models aplicats amb trajectòries encomiables i d'altres experiències amb dificultats, mancances diverses i necessitats d'avaluació i millora que sovint tenen a veure, no únicament amb l'encert o l'error en el disseny o la conformació d'un model de gestió, sinó també amb la justificació, solidesa, seguiment i millora contínua del projecte a desenvolupar. En aquest sentit, en l'elecció d'una modalitat de gestió no hi ha uns models més recomanables que d'altres de manera absoluta, sinó que esdevenen més o menys prescriptius en la mesura en què la seva conformació s'adequa a l'anàlisi, les necessitats, les oportunitats i els objectius de cada cas en particular.

En aquest ampli ventall de realitats hi trobem aplicacions fidels a les característiques tipus dels tres grans models exposats: la gestió directa amb mitjans propis, la contractació o cessió de la gestió total a tercers -una empresa o entitat especialitzada-, o bé una cogestió o gestió col·laborativa entre agents en un procés de diàleg i d'acord de col·laboració. No obstant, és del tot habitual trobar dissenys i experiències de models híbrids o mixtes que apliquen diverses modalitats de gestió alhora i en diferents nivells, sempre en funció de les necessitats i sota el paraigües de treballar en el marc d'un mateix projecte amb vocació de servei públic. Trobem, en aquest sentit, diverses fórmules combinades que aspiren a aprofitar al màxim els actius més destacats de cada agent implicat en la gestió del seu àmbit d'activitat, sovint amb una coordinació general del conjunt vinculada al seguiment, a l'avaluació i a la responsabilitat pública de l'Administració titular.

Per exemple, en moltes pràctiques de gestió directa és habitual preveure col·laboracions entre els equips de gestió de l'equipament i altres àrees de l'Administració que presten

serveis compartits en àmbits diversos com ara el de la comunicació, la neteja, la seguretat, el manteniment o els serveis educatius, entre d'altres, alguns dels quals poden tractar-se de serveis gestionats amb models també directes, però potser també indirectes o col·laboratius. També resulta habitual comptar amb òrgans participatius integrats per agents de referència, d'interès, d'expertesa, de relació o influència amb el projecte amb diferents nivells de coordinació, competència o decisió envers la gestió de l'equipament.

D'altra banda, existeixen múltiples casos que combinen la gestió directa amb la gestió indirecta en funcions auxiliars que cobreixen tasques vinculades a períodes concrets, potser en feines especialitzades que no es poden realitzar des de la plantilla municipal o bé treballs que resulten més eficients a través dels mitjans especialitzats de proveïdors externs. Tanmateix, es donen exemples en què la gestió directa conviu amb la gestió indirecta o amb la gestió col·laborativa de manera estable en les diferents àrees funcionals de l'estructura organitzativa, o bé en relació a línies estratègiques o projectes concrets, amb una disposició de recursos pròpia que sovint disposen d'una figura responsable que planifica, fa seguiment específic i esdevé interlocutor d'aquella àrea o línia envers la gestió integral del projecte de l'equipament.

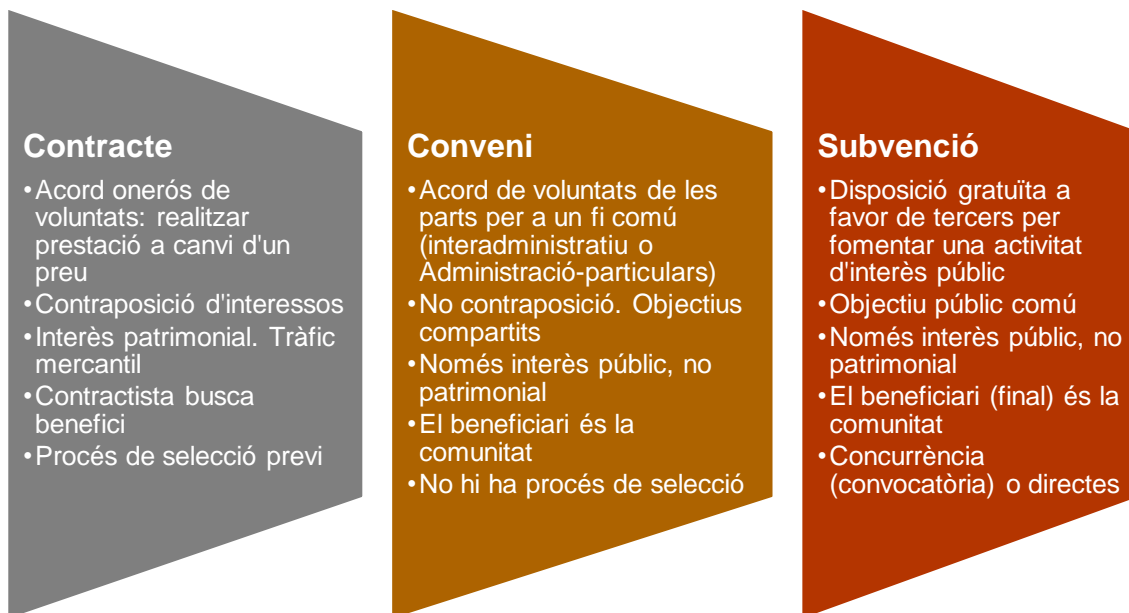
En la majoria d'aquests casos l'aplicació de qualsevol model mixt comporta relacions de caràcter jurídic amb tercers, i és necessari que l'Administració titular esculli l'instrument més adequat entre la contractació pública (regulada per la Llei 9/2017 de contractes del sector públic⁷), el conveni (regulada per la Llei 40/2015 de règim jurídic del sector públic⁸, art.47-53) o bé les subvencions (regulades per la Llei 38/2003 general de subvencions⁹) d'acord a la naturalesa del model i a la motivació i objectius dels projectes a desenvolupar-hi, amb especial atenció a la preparació i a les fases del procediment, així com als mecanismes de seguiment i avaluació.

⁷ Llei 9/2017, de 8 de novembre, de contractes del sector públic, per la qual es transposen a l'ordenament jurídic espanyol les directives del Parlament Europeu i del Consell 2014/23/UE i 2014/24/UE, de 26 de febrer de 2014. (BOE [en línia], núm. 272, 9-11-2017, Sec.1, p. 107714-108007) Disponible en: <<https://www.boe.es/eli/es/l/2017/11/08/9/dof/spa/pdf>>

⁸ Llei 40/2014, d'1 d'octubre, de règim jurídic del sector públic. (BOE [en línia], núm. 236, 2-10-2015, Sec.1, p.1-115). Disponible en: <https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2015/10/02/pdfs/BOE-A-2015-10566-C.pdf>

⁹ Llei 38/2003, de 17 de novembre, general de subvencions. (BOE [en línia], núm. 276, 18-11-2003, p.40505-40532). Disponible en: <<https://www.boe.es/boe/dias/2003/11/18/pdfs/A40505-40532.pdf>>

Gràfic 3. Principals característiques dels diferents instruments de l'Administració per a la relació jurídica amb tercers.



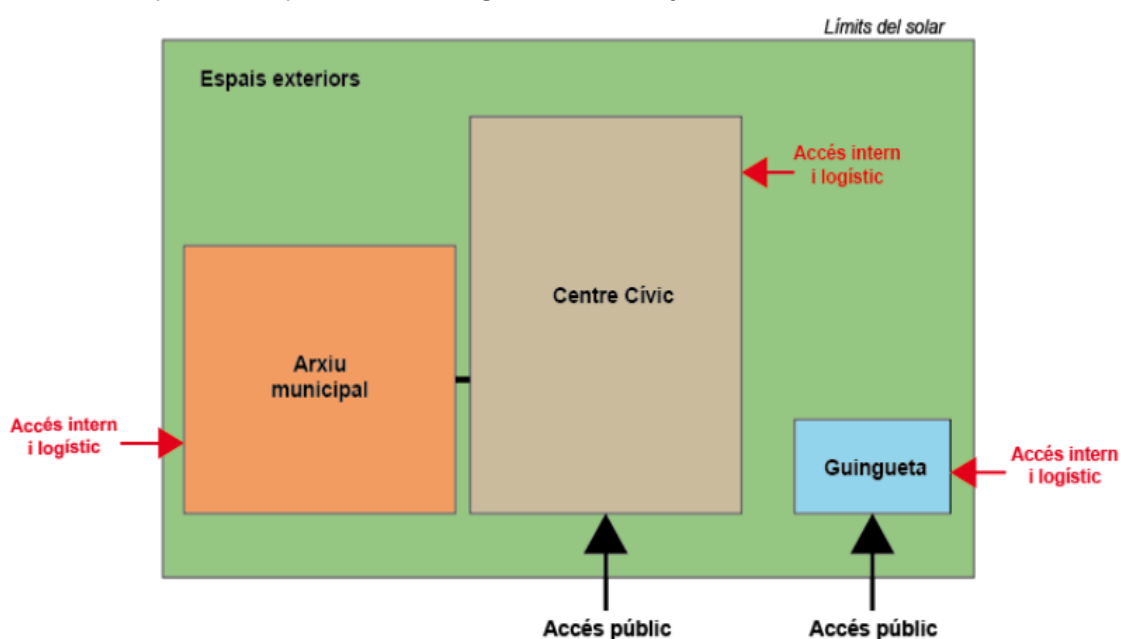
Font: *El procediment administratiu aplicat a l'àmbit educatiu* (Bruna, J.A., 2021).

2. La cerca d'un model de gestió per a La Granja II

La cerca d'un model de gestió per a La Granja II ha de dotar-nos d'una estructura organitzativa de referència al servei de la missió, objectius i línies d'activitat del projecte a implementar. L'adopció d'aquest model haurà d'esdevenir congruent amb l'organització i els seus recursos, i concretar-se en l'elecció o la combinació de les modalitats de gestió exposades en l'apartat anterior, així com en l'establiment d'un organigrama en base a àrees funcionals diferenciades.

En aquest apartat doncs, partirem del sistema d'organització funcional proposat a *l'Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II* per tal d'abordar les referències i particularitats de cadascun dels grans marcs de gestió que planteja el futur equipament:

Gràfic 4. Proposta d'esquema funcional general La Granja II.



Font: *Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II* (SEEP, 2022).

1. El Centre Cívic;	2. L'Arxiu Municipal;
3. La guingueta;	4. Els espais exteriors;

2.1 La gestió del Centre Cívic

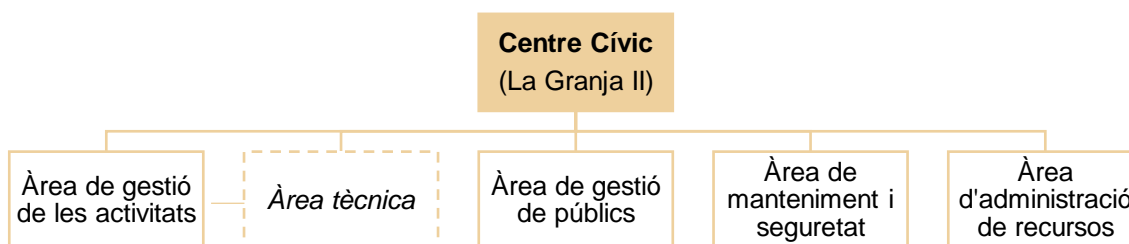
El Centre Cívic es preveu com el marc funcional central de l'equipament, atenent a la previsió d'espais i superfícies destinats en l'estudi inicial -corresponent a la tipologia de centre cultural ampliat-, així com per la diversitat de dinàmiques, situacions i casuístiques que caracteritzen aquesta tipologia d'equipament en contrast amb la resta d'espais i dinàmiques funcionals a gestionar.

D'acord amb el PECCat, la gestió del Centre Cívic hauria de cobrir les funcions de com a mínim quatre subàrees operatives o funcionals per garantir un bon funcionament (veure gràfic 5):

- **L'àrea de gestió de les activitats**, que inclou les funcions de selecció, programació, producció i supervisió de les activitats de l'equipament, així com de la gestió dels usos de les instal·lacions, de les activitats i dels serveis educatius.
- **L'àrea de gestió de públics**, que s'ocupa de la planificació i de la gestió de la relació i la comunicació amb els públics assistents i potencials de l'equipament, dinamitzant processos de participació, atenent els públics assistents als actes, i gestionant les opcions de patrocini i mecenatge.
- **L'àrea de manteniment i seguretat**, relativa a la cura i manteniment de les instal·lacions, els equips tècnics i els elements necessaris per garantir-ne la seguretat.
- **L'àrea d'administració de recursos**, responsable de la planificació i de la gestió financera, del suport administratiu, comptable i fiscal, així com de la planificació i gestió dels recursos humans.

Cal tenir en compte que, en la mesura que el futur equipament preveu una sala polivalent amb la possibilitat de funcionar de manera més especialitzada o pròpia d'un equipament de tipus escnicomusical, seria recomanable preveure una **àrea tècnica** vinculada a l'àrea de gestió de les activitats, amb funcions específiques en la gestió d'elements tècnics (serveis de so, il·luminació, entre d'altres), així com en relació a qüestions de producció, muntatge i desmuntatge d'espectacles escnicomusicals.

Gràfic 5. Proposta d'estructura d'àrees funcionals del Centre Cívic (La Granja II)



Font: elaboració pròpia a partir dels estàndards del PECCat.

Aquesta proposta organitzativa esdevé igualment vàlida en relació a la gestió dels **espais exteriors**, atesa la integració d'aquests com a espais a gestionar d'acord amb els mateixos objectius i línies de treball del centre cívic, tot aprofitant l'oportunitat per desenvolupar-hi activitat a l'aire lliure especialment durant els mesos amb climatologia més òptima. En aquest àmbit és convenient articular una coordinació amb l'equip de gestió de la guingueta, de la que també se'n parla en el seu apartat corresponent.

Perfils professionals

Per tal d'orientar la previsió de necessitats de personal del Centre Cívic, a continuació es descriuen una relació de perfils professionals que alhora s'incorporaran en la previsió de la despesa que simula aquest projecte per a la posada en marxa de La Granja II, i que prendrà com a referència el recurs *El cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul*, elaborat l'any 2020 des del Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC) de l'Àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona. Aquest recurs ofereix una aproximació al nombre i als perfils professionals recomanables d'acord a la consideració de diferents variables, com ara el tipus de centre cultural polivalent (elemental, bàsic o ampliat), la superfície de l'espai, així com l'horari d'obertura, la intensitat d'usos prevista o el grau de programació pròpia.

En els següents apartats es desenvoluparan el conjunt de consideracions que conformen la simulació de tres escenaris de càlcul de despesa plantejats per al desenvolupament de l'activitat de l'equipament. A continuació però, es recullen les característiques operatives dels perfils professionals previstos en aquestes simulacions per a la gestió del marc funcional del Centre Cívic:

- **El perfil de direcció o de coordinació** de l'equipament ha d'exercir un rol de lideratge envers el caràcter del projecte i tenir capacitat per gestionar les demandes dels agents, les entitats, els usuaris i usuàries, en definitiva, de la comunitat de l'equipament. Aquest perfil ha de comptar amb categoria professional tècnica especialitzada, amb formació i experiència adequades a les competències de definició i seguiment de la programació d'activitats i la gestió de projectes, així com a la gestió pressupostària i de recursos humans, a l'avaluació i a l'elaboració de memòries d'activitat.

En els casos de gestió indirecta, el director del centre pot ser un tècnic de l'administració local o bé un empleat d'una empresa externa. En aquest segon cas, no sol ser necessària la figura del coordinador. En canvi, quan el director és un tècnic de l'administració local, és necessari un coordinador per a l'organització de l'equip.

- **El perfil d'animació sociocultural** ha de dur a terme els programes i projectes definits pel centre exercint la seva funció de dinamització, amb una visió global de l'equipament que li permeti planificar, gestionar i avaluar programes de desenvolupament comunitari, de lleure sociocultural i de cultura de proximitat. Ha de comptar amb formació i experiència acreditada per al compliment de les seves funcions, i és per tant recomanable la seva categoria i consideració tècnica.
- **El perfil d'informació** és aquell responsable de l'atenció, la benvinguda i acollida als usuaris i usuàries de l'equipament, de la informació dels seus serveis, espais i activitats, fer l'enllaç entre aquests i el context o estratègia marc en el qual s'ubiquen les línies de treball de l'equipament, així com del suport al funcionament general del centre. Sol respondre a categories auxiliars de caire tècnic i/o administratiu.
- **El perfil de comunicació** es tracta d'un rol que ha anat guanyant pes en sintonia amb les pràctiques d'atenció i gestió de públics i a la creixent importància de les eines digitals i del seguiment i avaluació de projectes. Amb unes competències específiques relacionades amb la comunicació, és rellevant la seva especialització en comunicació digital, així com en el seguiment i aproximació de sistemes d'avaluació d'hàbits, tendències i experiències de pràctica, de

participació i de consum dels usuaris i usuàries. Vetlla i duu a terme la curadoria dels continguts i dels canals de contacte amb l'equipament, en coordinació amb l'equip i amb el to i l'estil de l'estratègia organitzativa. Ha de comptar amb formació i experiència acreditada per al compliment de les seves funcions, i és per tant recomanable la seva categoria i consideració tècnica.

- **El perfil auxiliar administratiu**, en casos de centres culturals ampliats o amb molta activitat, són necessaris per donar suport a la direcció en tasques administratives, o donar suport puntual a altres perfils de l'equip.

Orientacions per a la gestió del Centre Cívic

A l'hora d'articular el model de gestió, es convenient recordar la importància de fer-ho en coherència amb l'organització i a partir de l'anàlisi del territori, sobre la base d'una estratègia i uns objectius dimensionats a la disposició de recursos, amb l'aspiració d'aprofitar els actius més destacats de les possibles fórmules combinades i del agents que, en el decurs de la construcció del projecte, conformin el mapa de possibles aliances clau.

En el moment de redacció d'aquest document, i d'acord amb les fonts d'informació disponibles i referides en l'apartat metodològic, es suggereix la possibilitat d'articular un model de gestió que contempli la recomanació d'explorar les següents orientacions:

- Aquest assessorament postula com a recomanable la previsió d'un **model de gestió directa liderat des dels recursos propis del departament competent en matèria de serveis culturals**. D'aquesta manera, i sobretot en una fase prèvia o d'inici del projecte a desenvolupar, aquest model facilitarà la viabilitat i protecció dels aspectes centrals de la gestió pel fet de formar part de l'estructura orgànica de l'Ajuntament de Sitges, així com les possibilitats de generar economies d'escala amb els recursos propis. No obstant, aquest model pot esdevenir híbrid en alguns aspectes partint del control directe de la gestió del projecte del Centre Cívic, per exemple en les possibilitats de contractar serveis concrets (cursos i tallers, espectacles i dinamitzacions de format divers, serveis auxiliars o tècnics, entre d'altres), o bé en la mesura en què existeixin possibilitats d'assolir acords de col·laboració amb agents d'interès al voltant d'objectius o iniciatives concretes.
- **Promoure la corresponsabilitat i la participació al voltant de la gestió:** articular nexes d'interacció entre els propis equips de les diferents àrees funcionals, els diferents perfils professionals, els agents, i els usuaris i usuàries implicats en la dinàmica de l'equipament. En aquest sentit, esdevé una bona pràctica la creació d'espais de coordinació transversals, punts de trobada regulars entre els equips i agents per abordar projectes o necessitats concretes de manera compartida, així com també la compartició de directoris i bases de dades com a instruments de millora de coneixements, de la comunicació interna i del seguiment de potencialitats del territori i els seus agents.
- Explorar les possibilitats d'aprofundiment o de **generació d'economia d'escala** en la col·laboració amb àrees municipals que puguin esdevenir transversals a d'altres equipaments i/o serveis municipals, especialment aquells amb expertesa o relació amb els continguts, o que bé contemplen objectius compartits envers el Centre Cívic. En aquest sentit, acostumen a presentar també oportunitats de generació d'economies d'escala l'aprofitament de recursos relacionats amb la tasca administrativa, de manteniment i de seguretat, o fins i tot de l'àmbit

comunicatiu, entre d'altres departaments que presten serveis interns a la pròpia administració.

- **Analitzar les possibilitats de col·laboració i de cooperació** amb altres serveis municipals, agents de la societat civil, de l'àmbit acadèmic i de l'àmbit empresarial que puguin esdevenir aliances clau per al desenvolupament de projectes a impuls de l'equipament. En aquest cas, és imprescindible articular una col·laboració estable i permanent amb l'Arxiu Municipal en relació a la dinamització, la difusió i la divulgació del valuós fons documental de Sitges. També són especialment prescriptives les relacions de col·laboració amb els serveis competents en el desenvolupament de polítiques d'educació, de participació, i en general aquelles relacionades amb serveis a les persones. En clau de relació amb tercers, un exemple vinculat a aquesta orientació és la possibilitat de conformar un consell o òrgan participat per agents de referència, d'interès, d'expertesa, de relació o d'influència sobre els projectes de l'equipament amb diferents nivells de coordinació, de competència o de decisió envers la seva gestió.
- **Incorporar una visió de la gestió orientada a l'accessibilitat i a la participació de la ciutadania.** En aquesta línia es recomana preveure sistemes i eines tecnològiques que facilitin la gestió, l'accessibilitat, la participació i la interacció amb la ciutadania (sistema de reserva d'espais, inscripcions, venda d'entrades, reculls de dades...), així com treballar en el desenvolupament de disposicions reguladores de l'equipament i de la cessió dels seus espais¹⁰.

Cal destacar la recomanació d'abordar una revisió d'aquestes orientacions, així com del plantejament organitzatiu a mesura que avanci el calendari de construcció de l'equipament, sobre la base d'un exercici de diagnòstic i de planificació d'usos actualitzat al calendari d'obertura, així com considerant els exercicis de provisió de recursos en les successives dotacions pressupostàries municipals a destinar-hi.

2.2 La gestió de l'Arxiu Municipal

El segon gran marc de gestió funcional de l'equipament correspon a l'Arxiu Municipal de Sitges (AMS), que parteix de l'objectiu general de gestionar, conservar, preservar, donar servei a l'administració municipal i posar a l'abast de la ciutadania el patrimoni documental de Sitges. Si bé en l'actualitat l'AMS es troba dividit en dues seus que distingeixen entre l'arxiu històric i l'arxiu administratiu, a l'*Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II* es conclou la voluntat de reagrupar aquest servei en l'edifici projectat, amb l'ànim d'acomplir amb les diferents normatives vigents relatives a la funció arxivística i el codi tècnic de la construcció, oferir els espais necessaris que permetin garantir la conservació, l'accés, la seguretat i la difusió dels fons documentals en unes condicions ambientals adequades, racionalitzar la gestió de l'arxiu, optimitzar els recursos necessaris, i crear un equipament cultural de referència al municipi.

¹⁰ En el marc d'aquest assessorament es comparteix el recurs *Model de reglament de cessió d'ús dels espais i els equipaments culturals de gestió municipal* (CERC, 2020), una proposta de reglament general dels equipaments i els espais públics amb annexos específics per a diversos tipus d'equipaments culturals, així com altres eines d'utilitat i passos a seguir per a la seva elaboració. Disponible en: <https://llibreria.diba.cat/cat/llibre/model-de-reglament-de-cessio-d-us-dels-espais-i-els-equipaments-culturals-de-gestio-municipal_62611>

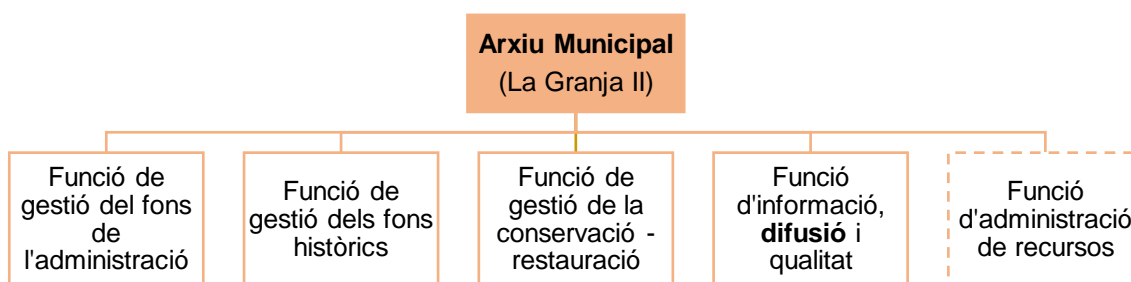
D'acord amb la Llei 10/2001 d'arxius i gestió de documents¹¹, un arxiu és l'organisme o institució des d'on es fan específicament funcions de tutela, de gestió, de descripció, de conservació i de difusió de documents i de fons documentals (article 2.d). Per a la gestió d'aquestes funcions doncs, a continuació es proposa una estructura sobre les que articular un model de gestió (veure gràfic 6):

- **Funció de gestió del fons de l'administració**, encarregada de l'ingrés, el tractament arxivístic i la gestió de la documentació de conservació permanent procedent de l'Ajuntament de Sitges, dels seus organismes autònoms i de les seves empreses públiques, dels consorcis en què tinguin participació majoritària i de les fundacions i altres entitats finançades majoritàriament per l'ajuntament.
- **Funció de gestió del fons històric**, que s'ocupa de l'ingrés, el tractament arxivístic i la gestió de patrimoni documental amb relleu especial per al coneixement de la història col·lectiva del municipi. També de la recuperació i custòdia, de documentació d'interès històric o cultural d'altres persones físiques o jurídiques relacionades amb el municipi.
- **Funció de gestió de la conservació-restauració**, que s'encarrega de la gestió i el control de les condicions tècniques dels dipòsits documentals i de la prevenció de possibles contaminacions. També s'ocupa del condicionament, la consolidació i/o la integració del suport de documents.
- **Funció d'informació, difusió i qualitat**, que proporciona recursos d'informació i assessorament als usuaris, gestiona el servei de consulta als fons de l'arxiu, dona a conèixer i fa valer la informació que contenen aquests a través de diferents mitjans, i vetlla, també, per la implantació del sistema de qualitat en els serveis i en els processos de treball de l'arxiu. Especialment per un fons de riquesa i valor com el de l'AMS, així com atenent a la naturalesa i les oportunitats que presenta l'equipament projectat, **la tasca de difusió esdevé especialment estratègica** per a la projecció cultural de Sitges, per a la projecció singular de l'AMS i el seu fons, així com dels potencials projectes i continguts de La Granja II en el seu conjunt.

En alguns casos, també és recomanable la previsió d'una dimensió organitzativa relativa a **l'administració de recursos**, competència assumible per la coordinació general de l'arxiu, responsable de donar suport a la planificació general, la gestió pressupostària i de recursos humans, així com de la coordinació administrativa.

¹¹ Llei 10/2001, de 13 de juliol, d'arxius i gestió de documents. (DOGC [en línia], núm. 3437, 24-7-2001, p.11538-1144). Disponible en: <https://dogc.gencat.cat/ca/document-del-dogc/?documentId=253313>>

Gràfic 6. Proposta d'estructura funcional de l'Arxiu Municipal de Sitges (La Granja II)



Font: elaboració pròpia en base al sistema organitzatiu de l'Arxiu Nacional de Catalunya.

Perfils professionals

En base a la seva estructura organitzativa, i seguint les orientacions del marc normatiu i de requisits dels arxius del Sistema d'Arxius de Catalunya, del procediment d'integració i del Registre d'Arxius de Catalunya¹², l'Arxiu municipal de Sitges haurà de disposar del personal tècnic i qualificat suficient per atendre les necessitats de l'arxiu.

En termes de perfil professional, l'esmentat decret disposa que les persones que ocupin tasques de responsabilitat directiva o tècnica hauran de disposar d'una titulació universitària de grau en la que es garanteixin competències suficients en arxivística i gestió documental necessàries per dur a terme les seves funcions, si bé la Llei d'arxius i gestió de documents contempla el desenvolupament pendent en relació a la regulació de les titulacions i la formació que han de tenir el personal tècnic dels arxius i les condicions que aquest personal ha de complir (art. 22.1).

En el cas de la persona que desenvolupi les tasques de direcció o coordinació del centre, son diverses les referències normatives i sectorials que situen el perfil professional en l'escala **tècnica superior de l'administració**¹³, amb especialitat en arxivística i gestió de documents -també electrònics-, amb competència i capacitat de liderar la gestió i l'accés a la informació corporativa d'acord amb les competències municipals atribuïdes per la llei en matèria de gestió de documents i patrimoni cultural, així com de dirigir el sistema únic de gestió documental i de la informació pública municipal i del seu accés.

D'altra banda, tal i com recull la diagnosi del procés participatiu del Pla d'arxius i gestió documental de Catalunya, Arxius 2030¹⁴, cal tenir en compte que el treball en els arxius

¹² Decret 190/2009, de 9 de desembre, dels requisits dels arxius del Sistema d'Arxius de Catalunya, del procediment d'integració i del Registre d'Arxius de Catalunya. (DOGC [en línia], núm. 5524, 11-12-2009, p.93148-93154). Disponible en: https://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/07_marc_normatiu/legislacio_de_catalunya/pdf/staticfiles_2010/decret_190_2009.pdf

¹³ D'acord amb dades relatives als arxius adherits (86) a la Central de Serveis Tècnics (CST) de la Xarxa d'Arxius Municipals de la Diputació de Barcelona, el 82% dels arxiviers dels arxius de municipis en franja de població d'entre 50.000 i 100.000 habitants són perfils tècnics superiors.

¹⁴ Arxius 2030 és el document resultat del procés participatiu del Pla d'arxius i gestió documental de Catalunya. Conté una diagnosi del Sistema d'Arxius de Catalunya, així com una proposta de Pla estratègic. Disponible en:

ha evolucionat cap a la diversificació i la multidisciplinarietat, de manera que esdevé convenient considerar la disposició de nous perfils professionals, així com l'oportunitat de consolidar i ampliar els estudis i la formació permanent dels professionals de l'àmbit.

En termes generals, es pot completar l'equip humà de tècnics superiors A1 amb perfils d'escales tècniques mitges, que son també perfils professionals habituals en la gestió d'arxius municipals, així com perfils auxiliars amb responsabilitats relacionades amb el suport administratiu o logístic.

Orientacions per a la gestió de l'Arxiu Municipal

Atenent al recent exercici diagnòstic del document Arxius 2030, és important partir del reconeixement a la gran heterogeneïtat de funcions i tasques que els arxius tenen encomanades en l'actualitat, i que depenen de les respectives organitzacions, van des de la preservació i la conservació documental tradicional fins a la gestió dels mitjans audiovisuals i els documents electrònics, sense oblidar les activitats culturals, l'accés a les dades i la transparència. En aquest context i davant de la dimensió multidisciplinària que ha pres l'àmbit de l'arxivística, esdevé recomanable adoptar una mirada llarga i àmplia envers l'evolució de les necessitats i de les funcions pròpies del Servei d'Arxiu Municipal a l'hora d'articular-ne un sistema de gestió, especialment en relació a aspectes clau com ara les necessitats d'infraestructures, de recursos, de capacitació tecnològica, de mètodes de treball i d'adopció de noves competències o bé de perfils professionals que s'adeqüin a aquesta evolució.

De fet, l'evolució de marc legislatiu ja dona comptes d'aquesta transformació. L'*Informe sobre les àrees de l'Arxiu Municipal de Sitges* redactat per l'Oficina de Patrimoni Cultural (OPC) i annex a l'*Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II*, destaca els efectes que l'entrada en vigor de les lleis Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del Procediment administratiu comú de les administracions públiques¹⁵ i Llei 40/2015, d'1 d'octubre, del Règim jurídic del sector públic, té sobre el Servei d'Arxiu Municipal, doncs la gestió documental, la conservació i la preservació de la documentació electrònica esdevenen elements bàsics a considerar en el sistema únic de gestió documental.

En aquest context, aquest assessorament recomana el **manteniment d'un model de gestió directa de l'Arxiu Municipal** amb recursos propis, la major part d'aquests ja operatius en les dues seus actuals. El fet de ja formar part de l'estructura orgànica de l'Ajuntament de Sitges facilita la viabilitat d'abordar el repte d'unificar les dues seus actuals, de millorar l'operativa interna i posicionar el caràcter de referència de l'equipament.

Tanmateix, aquest document s'alinea amb la prescripció de l'esmentat informe (OPC, 2021) envers la necessitat de **normalitzar la seva dotació de personal** i d'impulsar una coordinació orientada a l'**optimització i l'adequació de la seva gestió** als requisits de la Llei 20/2015, de 29 de juliol, de modificació de la Llei 10/2001, de 13 de juliol, d'arxius i documents, als del Decret 190/2009, de 9 de desembre, dels requisits dels arxius del Sistema d'Arxius de Catalunya, així com amb l'estratègia

https://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/arxius_i_gestio_documental/01_sistema_arxius_catalunya/Pla_arxius/Pla_arxius/ARXIUS-2030.pdf

¹⁵ Llei 39/2015, d'1 d'octubre, del procediment administratiu comú de les administracions públiques. (BOE [en línia], núm. 236, 2-10-2015, Sec. 1, p. 1-66). Disponible en: https://www.boe.es/boe_catalan/dias/2015/10/02/pdfs/BOE-A-2015-10565-C.pdf

sectorial envers els reptes actuals i de futur. En aquest sentit, la construcció d'un nou equipament i l'existència d'un exercici diagnòstic recent en clau de sector dota a l'AMS d'una **oportunitat de posicionament innovador** envers la dimensió multidisciplinària que ha pres l'àmbit de l'arxivística.

D'altra banda, atesa la naturalesa i les característiques de la projecció del nou equipament, resulten també vàlides per a la gestió de l'AMS algunes de les orientacions descrites en relació a la gestió del Centre Cívic del bloc anterior, especialment aquelles relatives a la **cerca de sinèrgies** envers l'optimització de costos, així com en relació a les possibilitats de participar en equips transversals, en la gestió de projectes concrets, i explorar oportunitats de col·laboració amb agents d'interès. En aquest darrer sentit, trobem una referència de bona pràctica a destacar en el sí del propi arxiu: l'Arxiu Digital de Sitges¹⁶.

En relació amb l'anterior, les característiques de l'equipament planificat ofereixen una oportunitat de gran valor afegit en termes d'afavorir una **col·laboració estable i permanent amb el Centre Cívic en relació a la dinamització, la difusió i la divulgació del valuós fons documental de Sitges**. Com en el cas anterior, també esdevenen recomanables les relacions de col·laboració amb els serveis competents en el desenvolupament de polítiques d'educació, així com amb els propis centres d'ensenyament i de recerca del municipi.

2.3 La gestió de la guingueta

En el procés de redacció l'*Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II*, els representants de l'Ajuntament de Sitges van expressar la voluntat de complementar l'equipament amb una guingueta amb les funcions de bar-restaurant i amb un funcionament totalment autònom amb respecte als marcs de gestió del Centre Cívic i de l'AMS, ubicat a l'espai exterior (SEEP, 2022). Per tant, la guingueta es concep com un servei de restauració complementari a l'activitat cultural de l'equipament però en un marc de gestió propi.

L'estudi preveu una simulació horària, de zones i de capacitat per al desenvolupament de la cuina, el servei en sala i a la terrassa exterior, així com de l'operativa interna, dotant-lo d'una previsió de recursos humans format almenys per quatre llocs de treball.

En relació a la seva gestió, cal considerar el caràcter específic d'un servei de restauració en contrast amb la motivació, les competències, les funcions i els perfils professionals de l'administració com a titular de l'espai, essent poc probable ni habitual la possibilitat de plantejar una gestió directa del servei. Si bé existeixen nombrosos equipaments cívics i culturals dotats de serveis similars arreu del territori, aquest fenomen respon a la evolució d'aquesta tipologia d'equipaments i al rol potencial que aquests espais i serveis juguen com a espai de trobada i de socialització en el marc de la dinàmica general d'aquest tipus d'equipaments. No obstant, aquest servei ha de complir unes condicions específiques del seu sector d'activitat, i estan sotmesos a una sèrie de normatives que vetllen pel benestar i la salut públiques.

En l'actualitat, els models més habituals de gestió d'aquest tipus de serveis en el marc d'equipaments de titularitat pública és mitjançant la contractació, si bé existeixen casos

¹⁶ L'Arxiu Digital de Sitges és una iniciativa de l'Associació Digital de Sitges que amb el suport de l'Ajuntament de Sitges té per objectius apropar el patrimoni documental local i divulgar els amplis fons que relacionats amb Sitges s'han generat al llarg del temps.
<<https://www.sitgesarxiudigital.cat>>

a través d'un acord de col·laboració. D'acord amb la normativa aplicable, un dels procediments habituals és la contractació de concessió de serveis, en la mesura en que es preveu encomanar a títol oneros a un tercer la gestió d'un servei en què la seva contrapartida es constitueix pel dret a explotar els serveis objecte del contracte, o bé per aquest dret acompanyat del de percebre un preu, implicant la transferència al concessionari del risc operacional (art. 15 i art. 284 LCSP).

Els casos relatius a l'acord de col·laboració sovint responen a acords que s'integren en models de gestió col·laborativa ja existents en l'equipament, i que inclouen en aquest procés a entitats vinculades al sector amb capacitat per desenvolupar el servei a través d'un conveni.

Orientacions per a la gestió de la guingueta

En el moment en el que s'inscriu aquest assessorament envers la planificació del futur l'equipament, d'acord amb les modalitats de gestió recomanades en els casos del Centre Cívic i de l'Arxiu Municipal, i atès el caràcter d'expertesa sectorial específica pròpia d'aquest servei en contrast amb les competències, funcions i perfils de l'administració, en aquest cas es recomana abordar un **model de gestió indirecta del servei de bar-restaurant** a desenvolupar a la guingueta a través de la contractació pública:

- En aquest model és important dedicar temps i especial atenció al disseny i redacció de les **clàusules i condicionants del procediment de contractació**, tant en termes de la pròpia proposta del servei com en termes jurídics.
- És recomanable promoure una certa coordinació entre els equips de gestió de la guingueta i els altres dos grans marcs de gestió de l'equipament, especialment amb l'equip del Centre Cívic, en la mesura en què aquest espai i el seu servei puguin **contribuir als objectius i la dinàmica global de La Granja II**. Són línies de treball a explorar la possibilitat de col·laborar en cicles temàtics que puguin programar-se en els espais exteriors de l'equipament, en qualsevol proposta amb elements gastronòmics o en serveis de càtering vinculats a esdeveniments que es duguin a terme a l'equipament, entre d'altres.
- Com en la resta d'àrees funcionals de l'equipament, en la conformació del model de gestió de la guingueta és recomanable analitzar el mapa d'agents presents al municipi que puguin esdevenir potencialment adequats per a la col·laboració en el projecte. Per exemple, cal considerar l'existència d'una notable oferta formativa en cuina, gastronomia, serveis i restauració al municipi, el restaurant pedagògic La Sitja, vinculat a l'Institut Joan Ramon Benaprès, així com un important gremi d'hostaleria, molt actiu i vinculat a la dinàmica empresarial i turística de Sitges.

Estimació de costos per al funcionament de La Granja II

L'objectiu d'aquest apartat es presentar una aproximació a l'estimació del cost anual de La Granja II per tal de contribuir a la presa de decisions de cara a la planificació i la posada en funcionament d'aquest nou equipament.

Amb aquesta finalitat, el mètode d'anàlisi beu de dues referències d'aproximació a la previsió de despesa en funció del cas, bé en relació al Centre Cívic o bé a l'Arxiu Municipal, per tal d'obtenir una estimació global de despesa per al funcionament del conjunt¹⁷. En el primer cas, l'exercici pren com a orientació i punt de partida el document *El cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul*, elaborat des del CERC l'any 2020, i a partir del qual es consensua l'anàlisi de tres escenaris de despesa en funció de diverses variables clau que caracteritzen la dinàmica de cost a considerar, i que es descriuen a continuació.

En el cas de la despesa de l'AMS, l'anàlisi es basa en la informació de la Central de Serveis Tècnics (CST) de la Xarxa d'Arxius Municipals (XAM), coordinada per la Unitat de la Xarxa d'Arxius Municipals de l'Oficina de Patrimoni Cultural (OPC) de la Diputació de Barcelona, i a la que l'Arxiu Municipal de Sitges hi està adherit.

Aquest apartat no aborda l'anàlisi dels possibles ingressos de funcionament de la Granja II que puguin derivar-se del finançament d'altres administracions, patrocinis, mecenatges, o bé de l'aplicació de preus públics, taxes, cessió d'espais i concessions d'explotació (la guingueta), que poden contribuir a la sostenibilitat econòmica del Centre.

En conjunt, en aquest bloc es presenten tres possibles escenaris de cost anual a considerar per al funcionament de La Granja II, formulats a partir d'un exercici de simulació de despesa previsible en el servei del Centre Cívic com a centre cultural polivalent segons diferents perfils horaris i d'intensitat d'ús, així com de l'Arxiu Municipal unificat en base la referència sectorial disponible.

3. Estimació de costos del Centre Cívic

D'acord amb els paràmetres definits en el PECCat en relació a la tipologia de centres culturals polivalents, i d'acord amb els quadres de superfícies de les propostes incloses en l'*Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II*, el Centre Cívic reuneix les característiques corresponents a un centre cultural polivalent ampliat o superior (CCP2), tant pel que fa a la franja demogràfica del municipi com pel que fa a les dimensions previstes.

Aquesta tipologia de centres es caracteritzen per una superfície superior als 1.650 m², i són els que es recomanen a municipis de més de 15.000 habitants com alternativa a tenir-ne dos de tipus bàsic (CCP1). Es tracta de centres que fan acció cultural preferentment de proximitat, és a dir, desenvolupen activitat comunitària en contacte amb el territori i les xarxes d'agents culturals. Tanmateix, es troben en municipis que també poden tenir, addicionalment i segons el volum poblacional, un o més centres de tipologia diversa.

¹⁷ L'anàlisi d'aproximació de costos d'aquest assessorament no incorpora la previsió de possibles despeses derivades de la guingueta ni de la possible despesa indirecta vinculada a aspectes imprevisibles sobre la forma i les característiques que acabin adoptant els espais exteriors.

D'altra banda, aquests equipaments poden incorporar un posicionament especialitzat o de complementarietat en relació a la resta d'equipaments que hi hagi al municipi i les seves activitats respectives.

3.1 Variables clau

La guia de càlcul per valorar els costos de gestió del Centre Cívic en tant que CCP2 determina unes variables clau que motivaran les diferències i oscil·lacions de costos entre uns i altres equipaments -en aquest cas, entre cadascun dels tres escenaris de simulació-, i que convenientment articulades, permetran determinar les despeses de gestió d'un determinat escenari o equipament. Les variables clau que s'han considerat són:

- **Superfície útil**

D'acord amb l'*Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II* (SEEP, 2022), la previsió de superfície útil d'aquest equipament és, segons les opcions 1 i 2, de 1.820 m² i de 2.092m² respectivament, incloent en tots dos casos les superfícies del centre cívic, de l'arxiu i de la guingueta (veure taula 1).

- **Dinàmica d'ús de l'espai**

La segona variable a considerar fa referència a la dinàmica d'ús, entesa com el rendiment que es dona a l'espai pel que fa a l'activitat, i es distingeix:

- **Dinàmica d'ús baixa:** centres que, durant l'horari d'obertura, poden estar sense activitat un nombre d'hores considerable. Així doncs, són centres que o bé durant els seus horaris d'obertura utilitzen només el 50% dels seus espais, o bé utilitzen tots els espais en una franja horària d'un màxim del 50% amb respecte l'horari total.
- **Dinàmica d'ús alta:** centres que generen activitat de forma continuada, aprofitant més d'un 50% dels seus espais, o bé els espais són utilitzats més del 50% del temps d'obertura.

- **Horaris**

La tercera variable clau fa referència als horaris d'obertura del centre. En la guia es distingeixen les tipologies més freqüents:

- **Horari reduït (15-20 h setmanals):** centres que obren les tardes dels divendres, generalment de 17 a 22 h, i un dia del cap de setmana, generalment dissabte de 10 a 22 h.
- **Horari de tardes (35-40 h setmanals):** centres que obren cinc tardes a la setmana, de 17 a 22 h, i un dia del cap de setmana, de 10 a 14 h i de 16 a 22 h.
- **Horari complet (70-75 h setmanals):** centres que obren 6 dies a la setmana, de 10 a 22 h.

Així doncs, en l'aproximació als costos de gestió del Centre Cívic es simularan tres escenaris partint de diferents supòsits sobre aquestes variables clau (veure matriu de càlcul a l'annex), consensuades amb l'equip de l'Ajuntament de Sitges amb l'ànim d'establir una forquilla àmplia d'opcions a l'hora de prendre decisions en termes de perfils de funcionament i en termes de previsió pressupostària.

Taula 2. Resum de variables i paràmetres clau per a l'aproximació als costos de funcionament d'un centre cultural polivalent.

Superfície útil	Dinàmica d'ús de l'espai	Horari d'obertura
<ul style="list-style-type: none"> • Opció 1: 1.820 m² • Opció 2: 2.092 m² 	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa (< 50%) • Alta (> 50%) 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduït (15-20 h/set.) • Tardes (35-40 h/set.) • Complet (70-75 h/set.)

Nota: les dades de superfície útil corresponen a les opcions plantejades a l'*Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II* (SEEP, 2022).

Font: elaboració pròpia a partir de *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul*. (CERC, 2020).

Començant per la superfície útil, totes tres simulacions utilitzaran les mesures totals de l'equipament establertes en la Opció 1 (veure taula 1), 1.820 m², al considerar-se com a opció més plausible a desenvolupar i al no suposar cap variació en termes de despesa afegida en contrast amb l'opció 2. En canvi, pel que fa a la dinàmica d'ús de l'espai i els horaris d'obertura, cadascuna de les tres fitxes presenta diferents escenaris segons les diverses possibilitats descrites en relació a aquestes variables, de manera que el càlcul relatiu a les despeses de personal, d'activitats i de caràcter general -que es desenvolupen a continuació-, reflecteixen la variabilitat que poden tenir aquestes despeses segons la dinàmica d'ús i els horaris d'obertura.

Per tant, els tres escenaris analitzats tracen una forquilla des d'un mínim caracteritzat per una dinàmica d'ús baixa i un horari reduït fins a un màxim caracteritzat per una dinàmica d'ús alta en un horari complet. És la combinació d'opcions a simular sobre aquestes variables clau la que ofereix un ventall d'oportunitats per adaptar l'estimació de costos a l'especificitat i les possibilitats del projecte de La Granja II.

3.2 Tipologies de despesa

En termes generals, les despeses poden classificar-se en les tipologies següents:

- **Despeses de personal**

La proposta de la guia de càlcul recull els perfils que hauria de tenir un centre cívic de la tipologia de La Granja II, partint de la convicció que els centres culturals han d'estar dotats d'una estructura de personal pròpia, de manera que garanteixin un cert nivell d'activitat i de qualitat en la gestió. L'estructura de personal ha de cobrir almenys les tasques de gestió i funcionament del centre, si bé tal i com es desenvolupa a l'apartat de gestió del Centre Cívic, es recomana que el personal propi es faci també càrrec de la programació, enlloc d'externalitzar-la completament.

Tal i com es desenvolupa en l'apartat sobre el model de gestió del Centre Cívic (veure apartat 2.1), en general els centres compten amb tres perfils professionals:

Direcció i coordinació	Animació sociocultural	Informació
------------------------	------------------------	------------

A banda d'aquests tres perfils, els darrers anys han anat apareixent algunes necessitats que requereixen de perfils específics per la millor prestació del servei de gestió de l'equipament. Bàsicament es tracta de:

Comunicació

Auxiliar administratiu

La guia presenta unes recomanacions de costos de personal a partir del que estableix l'acord parcial del Conveni col·lectiu del sector del lleure educatiu i sociocultural de Catalunya del 26 de febrer de 2019 (codi de conveni núm. 79002295012003) i de l'estudi de les xifres del cost salarial del personal de l'Administració Local¹⁸.

Les xifres que es presenten són els sous bruts i les càrregues socials del personal. Generalment, els costos salarials que depenen especialment dels horaris d'obertura i de la dinàmica d'ús, suposen més del 50% dels costos totals d'un centre cultural, i en alguns casos poden arribar fins al 80%.

A més, les fitxes contemplen un augment del 8% en aquesta partida de despeses per cobrir les possibles suplències (6% del cost total) i les assegurances i prevenció de riscos laborals (2% del cost total).

- **Despeses d'activitat**

Les despeses d'activitat depenen, molt especialment, de la vocació del centre, és a dir, de la seva orientació: producció, desenvolupament, relació amb l'entorn, atenció a públics diversos, vocació de servei públic, de qualitat artística, etc. Bàsicament es poden distingir dues modalitats:

- **El centre "obert" a la població:** la missió principal del qual és cedir espais a col·lectius, associacions i entitats del territori.
- **El centre que únicament programa activitat pròpia.**

En el primer cas, el cost d'activitat és pràcticament nul, i en conseqüència, també es redueix el de personal. En el segon, el cost depèn del tipus d'activitats programades, la dinàmica d'ús i els horaris d'obertura. En la realitat, els centres tracten de trobar un equilibri entre l'oferta d'activitats programades i el fet d'oferir-se com espais per a ús de la població a qui s'adrecen.

És convenient que un centre es doti d'un pressupost mínim per realitzar activitat pròpia, sobretot si es vol dotar d'una certa personalitat. Aquestes activitats pròpies suposen una despesa perquè generalment no generen ingressos, o bé el nivell d'ingressos és irrellevant pel pressupost general d'explotació.

Les despeses d'activitat doncs, reflecteixen els costos de materials, tecnologia, factures a professionals i proveïdors externs, contractació de formadors i talleristes, etc.

¹⁸ Cal tenir en compte la conveniència de revisar i actualitzar aquestes referències en base a la possibilitat d'assolir nous convenis col·lectius del sector i revisions de les retribucions salarials a nivell de l'administració local.

- **Despeses indirectes**

Aquest apartat de la despesa aglutina les despeses de caràcter general de l'equipament, que es divideixen en dos subgrups:

- **Despeses d'exploració**¹⁹: totes aquelles necessàries per a dur a terme l'activitat i associades al funcionament diari, com ara el consum d'energia elèctrica i aigua, les comunicacions (telèfon, internet, etc.), el material ordinari de funcionament o la neteja del centre, entre d'altres. Generalment, tenen un component fix elevat (en la mesura que un centre obri portes tindrà aquesta despesa), i depenen especialment de la superfície del centre i també dels horaris d'obertura.

La següent taula resumeix els paràmetres orientatius per a estimar les despeses indirectes de gestió d'un centre cultural polivalent ampliat de les característiques de La Granja II:

Taula 3. Estimació de les despeses indirectes d'exploració. Centre Cultural Ampliat.

Concepte de despesa	€ / any
Subministraments	Més de 103.620
Manteniment general	Fins a 9.000
Manteniment informàtic	Fins a 5.000
Material oficina	Fins a 6.000
Neteja	Fins a 45.000
Telèfon comunicació	Fins a 4.000
Publicitat	Fins a 16.000
TOTAL	Més de 188.620

Font: elaboració pròpia a partir de *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020).

- **Despeses financeres i fiscals**: inclouen les despeses d'assegurances, les amortitzacions i les despeses financeres. En la taula s'hi reflecteix un resum d'estimació d'aquests tipus de despesa per a un centre ampliat:

Taula 4. Estimació de les despeses financeres i fiscals. Centre Cultural Ampliat.

Concepte de despesa	€ / any
Assegurances	Fins a 3.000
Amortitzacions	Normalment no imputable
Despeses financeres i fiscals	Fins a 1.000
TOTAL	Fins a 4.000

Font: elaboració pròpia a partir de *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020).

- **Altres despeses**

Les fitxes de cost presentades estimen també un cost per a contingències diverses, en concret, un 5% de les despeses d'exploració.

¹⁹ Caldrà actualitzar a aquestes xifres en el moment de posada en funcionament del Centre Cívic. Les que es presenten a les fitxes de cost es van elaborar d'acord amb l'IPC a Desembre de 2018.

La següent taula ofereix un repàs sintètic a les tipologies de despesa a preveure per a l'estimació de costos d'un centre cultural polivalent:

Taula 5. Resum de tipologies de despesa d'un centre cultural polivalent.

Despeses de personal	Despeses d'activitat	Despeses indirectes	Altres despeses
<ul style="list-style-type: none"> • Segons perfil professional. • Segons conveni regulador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Segons tipus i volum d'activitat de programació pròpia. 	<ul style="list-style-type: none"> • d'Explotació • Financeres i fiscals 	<ul style="list-style-type: none"> • Contingències diverses

Font: elaboració pròpia a partir de *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020).

3.3 Estimació de costos segons diferents escenaris

Partint de l'eina de càlcul, la següent taula presenta tres simulacions que responen als tres escenaris plantejats segons la combinació de paràmetres de les diferents variables clau acordades, per tal de poder fer la primera estimació als costos anuals que pot suposar el funcionament del Centre Cívic (veure matrius de càlcul a l'annex).

Taula 6. Escenaris de simulació en funció de diferents variables per a l'estimació de cost anual de funcionament del Centre Cívic (La Granja II).

Escenaris	Horari	Intensitat d'ús	Programació pròpia	Estimació de cost anual
Escenari 1	Reduït	Baixa	70%	302.635,47 €
Escenari 2	Tardes	Alta	50%	461.569,07 €
Escenari 3	Complet	Alta	70%	630.149,56 €

Font: elaboració pròpia. Estimació realitzada a partir de *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020).

A continuació es detallen, per a cadascun dels escenaris, les partides de despesa segons la seva tipologia (veure taula 7). Es posa de manifest que, comparant els diferents escenaris, les diferències més rellevants es situen en els costos de les partides de personal i de les despeses de caràcter general. Pel que fa a aquestes últimes, i en concret a les despeses vinculades al manteniment de l'equipament, cal considerar que en el disseny de la totalitat de l'espai de La Granja II es preveu incorporar criteris d'eficiència energètica que permeten una major sostenibilitat i una reducció de despeses de manteniment. Per tant, en el seu moment, caldrà fer una revisió d'aquestes xifres i ajustar-les amb l'aplicació d'aquests nous criteris.

Taula 7. Detall estimació de cost anual de funcionament del Centre Cívic (La Granja II) segons diferents escenaris.

DESPESA ANUAL DEL CENTRE CÍVIC (LA GRANJA II)						
Tipologia de despesa	Escenari 1		Escenari 2		Escenari 3	
	Nombre	Cost (€)	Nombre	Cost (€)	Nombre	Cost (€)
Despeses de personal						
Director/a	0		1	45.990,00	1	45.990,00
Coordinador/a	1	42.048,00	0		1	42.048,00
Animador/a sociocultural	1	34.164,00	2	68.328,00	2	68.328,00
Informador/a	0		2	57.816,00	4	115.632,00
Auxiliar administratiu/va	0		0,5	13.797,00	0,5	13.797,00
Comunicador/a	0		0,5	17.082,00	0,5	17.082,00
Suplències		3.810,60		10.150,65		15.143,85
Assegurances i prevenció de riscos laborals		1.524,24		4.060,26		6.057,54
Treballadors/es amb contracte temporal		914,54		2.436,16		3.634,52
Total D. de personal		82.461,38		219.660,07		327.712,91
Total D. d'activitat (programació pròpia)		13.333,35		27.500,00		80.000,00
Despeses indirectes						
d'Explotació		188.620,00		188.620,00		188.620,00
Financeres i fiscals		4.000,00		4.000,00		4.000,00
Total D. Indirectes *		192.620,00		192.620,00		192.620,00
Total altres despeses *		14.220,74		21.789,00		29.816,65
TOTAL		302.635,47		461.569,07		630.149,56

(*) El càlcul de les despeses indirectes i les altres despeses s'ha realitzat sobre el total de la superfície útil de l'equipament (incloent també la superfície prevista per l'Arxiu Municipal i la guingueta). Per tant, al tractar-se d'una despesa compartida, aquesta no s'especificarà en l'apartat posterior d'estimació de costos de l'arxiu (apartat 4.3), si bé sí que mostrarà en l'estimació global (apartat 5).

Font: elaboració pròpia. Estimació realitzada a partir de *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020).

A efectes d'aprofundir en l'anàlisi d'aquesta despesa, a continuació es pondera el pes de cadascuna de les tipologies de despesa simulant que les indirectes o generals, així com les de contingències diverses (altres) serien assumides pel Centre Cívic (veure taula 8), si bé en realitat aquestes poden ser compartides per l'Arxiu Municipal i la guingueta.

Així doncs, pel que fa al **personal**, ens trobem amb una forquilla que abraça des dels 82.461,38 €, en l'escenari 1 fins els 327.712,91 € en l'escenari 3, i que suposen el 27,24 % i el 52,00% respectivament amb respecte al cost total anual del Centre Cívic.

Pel que fa a les **despeses generals** (les indirectes d'explotació i les fiscals), en tots els escenaris suposa 192.620,00 €. En l'escenari 1, aquest cost té un pes del 63,65% del cost total del centre, mentre que en l'escenari 3 aquest és redueix al 30,57%.

Per altra banda, el cost vinculat a la **programació i activitat pròpia del centre** no representa imports anuals elevats en cap dels tres escenaris. El cost oscil·la des dels 13.333 € del l'escenari 1 fins els 80.000€ de l'escenari 3, el que suposa uns percentatges del 4,40% al 12,70% respectivament en relació al total.

Si es fa una lectura a partir diferents escenaris es posa de manifest que:

- **En l'escenari 1**, el gruix de la despesa, el 63,65%, el representa els costos generals associats al funcionament diari, com ara el consum d'energia elèctrica i aigua, les comunicacions (telèfon, internet, etc.), el material ordinari de funcionament, la neteja del centre, etc. Seguit, amb un 27,24 % de la despesa vinculada al personal.
- **En l'escenari 2**, la despesa es reparteix majoritàriament entre els costos de personal, que representen el 47,59% del total i el 41,73% de la despesa general.
- **En l'escenari 3**, destaca el cost de personal amb un 52,00% del total, seguit amb un menor percentatge del 30,57%, de l'apartat el despesa general.

Taula 8. Percentatges dels costos segons els diferents escenaris del Centre Cívic (La Granja II).

Escenaris	Despesa personal	Despesa activitat	Despesa indirecta	Altres despeses	TOTAL
Escenari 1	27,24 %	4,40 %	63,65 %	4,70 %	100 %
Escenari 2	47,59 %	5,95 %	41,73 %	4,71 %	100 %
Escenari 3	52,00 %	12,70 %	30,57 %	4,73 %	100 %

Font: elaboració pròpia. Estimació realitzada a partir de *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020).

4. Estimació de costos de l'Arxiu Municipal

Tal i com s'introdueix a l'inici d'aquest bloc, la font de referència per a l'exercici d'aproximació als costos de l'Arxiu Municipal de Sitges és la Xarxa d'Arxius Municipals (XAM)²⁰ de l'Oficina de Patrimoni Cultural (OPC) de la Diputació de Barcelona, a la que l'Arxiu Històric i Municipal de Sitges hi està adherit.

En concret, la informació s'extreu del *Resum d'activitats de la Central de Serveis Tècnics de la Xarxa d'Arxius Municipals de l'any 2021*, elaborat per la Central de Serveis Tècnics (CST) de la XAM, i que té com a objectiu donar suport i dinamitzar la cooperació i l'intercanvi de serveis i recursos tècnics entre els arxius municipals de la província de Barcelona adherits que disposen d'un responsable tècnic.

L'apartat d'Indicadors d'aquest document presenta un recull de dades que permeten emprar-les com a referència per a fer l'aproximació de costos relatius al serveis de l'Arxiu Municipal. Així, de les taules de dades presentades, en el marc d'aquest exercici se n'extreuen aquelles rellevants pel plantejament de les despeses. En concret, s'utilitzarà la mitjana de les dades dels municipis participants de la franja de població de 25.001 a 50.000 habitants, corresponent a la Sitges (31.222 habitants), tot i que donat el pes i la singularitat del patrimoni sitgetà, així com pel seu nombre de visitants i el seu impacte turístic, s'ha contemplat també la franja poblacional superior de municipis de més de 50.000 habitants. En l'annex del document hi ha un recull de taules complementàries amb informació específica sobre els arxius participants en l'anàlisi.

4.1 Aproximació als costos de personal

Tal i com reflecteix la següent taula de l'informe de la CST, i calculant la mitjana entre les dues franges poblacionals, es proposa que els serveis de l'Arxiu Municipal de Sitges haurien de comptar amb un total de 3,7 treballadors/es, dels quals 1,7 serien els arxivadors/es.

Taula 9. Mitjana de dotació de personal dels Arxius Municipals de la CST. 2021

	Total del personal / Arxiu	Total d'arxivadors(es) / Arxiu
Municipis de 25.001 a 50.000 habitants	2,5	1,1
Municipis de més de 50.000 habitants	4,9	2,3
Estimació per a l'Arxiu Municipal de Sitges	3,7	1,7

Font: elaboració pròpia a partir de l'informe *Resum d'activitats de la CST de la XAM de l'any 2021* (OPC, 2022).

Pel que fa a les categories professionals, els arxivadors i arxivadores són majoritàriament de l'escala tècnica superior (A1) de l'administració, mentre que en la resta de personal es

²⁰ La XAM es va constituir l'any 2003 com l'instrument de col·laboració de la Diputació de Barcelona, per tal de garantir la correcta gestió del patrimoni documental local dels ajuntaments majors de 10.000 habitants que tenen l'obligació legal de comptar amb aquesta tipologia d'equipament, i per assistir als ajuntaments de fins a 10.000 habitants. <<https://www.diba.cat/es/web/opc/xam>>

contemplen l'escala tècnica mitja (A2), la tècnica auxiliar (C1) i l'auxiliar administrativa (C2).

Per tant, les despeses vinculades a personal es situarien en una forquilla que, depenent de la franja de població, es situarien entre els 72.500 € i els 124.000 €. Per al càlcul de l'aproximació de costos de personal de l'Arxiu Municipal de Sitges, utilitzarem la mitjana de les dues xifres: 98.250 €.

Taula 10. Mitjana de despesa de Capítol 1 (Personal) dels Arxius Municipals de la CST. 2021

Despesa de personal	
Municipis de 25.001 a 50.000 habitants	72.500,00 €
Municipis de més de 50.000 habitants	124.000,00 €
Estimació per a l'Arxiu Municipal de Sitges	98.250,00 €

Font: elaboració pròpia a partir de l'informe *Resum d'activitats de la CST de la XAM de l'any 2021* (OPC, 2022).

4.2 Aproximació als costos d'activitat

Pel que fa a aquest segon àmbit de despesa vinculada a l'activitat, partim de considerar una perspectiva sobre la tipologia de publicacions i serveis que duen a terme els arxius municipals de la CST, a efectes de proporcionar una orientació sobre el tipus d'activitat i el pes d'aquestes accions en el conjunt dels equipaments participants en l'informe (86).

Taula 11. Dades generals de publicacions i serveis. Totals de dades d'activitats dels Arxius Municipals de la CST. 2021

Publicacions i serveis	2021
Guia de l'Arxiu	22 arxius
Publicacions de l'Arxiu	16 arxius
Beques	7 arxius
Cursets	6 arxius
Exposicions	35 arxius
Itineraris	19 arxius
Visites a l'Arxiu	34 arxius
Materials didàctics	14 arxius
TOTAL ACCIONS	153 accions

Font: elaboració pròpia a partir de l'informe *Resum d'activitats de la CST de la XAM de l'any 2021* (OPC, 2022).

En aquest marc cal tenir en compte les despeses vinculades a les accions de difusió, accessibilitat i divulgació relacionades també amb la digitalització del fons, en sintonia amb la línia de difusió cultural de l'Arxiu Històric de Sitges i la iniciativa de digitalització

de l'[Arxiu Digital de Sitges](#), amb l'objectiu de divulgar l'ampli patrimoni local i fer-lo més accessible i proper.

La mitjana de la despesa corrent vinculada a aquestes accions (Capítol 2) es situa en un rang entre els 8.290 € i els 23.290 €, depenent de la franja de població. Seguint el mateix criteri anterior, pel càlcul del plantejament de costos en l'àmbit d'activitat del conjunt de l'equipament de la Granja II, utilitzarem la mitjana de les d'aquests dos imports: 15.790 €.

Taula 12. Mitjana de despesa de Capítol 2 dels Arxius Municipals de la CST. 2021

Despesa de Capítol 2	
Municipis de 25.001 a 50.000 habitants	8.290,00 €
Municipis de més de 50.000 habitants	23.290,00 €
Estimació per a l'Arxiu Municipal de Sitges	15.790,00 €

Font: elaboració pròpia a partir de l'informe *Resum d'activitats de la CST de la XAM de l'any 2021* (OPC, 2022).

4.3 Estimació de costos

Tenint en compte que les despeses generals a preveure de l'Arxiu Municipal ja es contemplen en l'aproximació de costos del Centre Cívic de l'apartat interior en tant que aquest incorpora les despeses indirectes i de contingències diverses sobre la superfície útil total de l'equipament La Granja II, a continuació es mostra una síntesi de l'aproximació de costos específics de l'Arxiu Municipal sense comptar aquesta despesa compartida (veure nota de la taula 7):

Taula 13. Detall estimació de cost anual de funcionament de l'Arxiu Municipal (La Granja II)*

DESPESA ANUAL DE L'ARXIU MUNICIPAL (LA GRANJA II)	
Tipologia de despesa	Cost (€)
Despesa de personal (Capítol 1)	98.250,00 €
Despesa d'activitat (Capítol 2)	15.790,00 €
Estimació de costos específics de l'Arxiu Municipal	114.040,00 €

Nota: No s'inclouen les despeses indirectes ni les despeses de contingència diversa al tractar-se de costos compartits pel conjunt de marcs de gestió funcional del futur equipament, ja presentats en el bloc d'estimació de costos del Centre Cívic i en l'estimació global del següent apartat.

Font: elaboració pròpia.

També seria necessari contemplar una partida de despesa específiques relatives al manteniment dels requisits tècnics necessaris per a la correcta protecció, conservació i seguretat del fons

5. Estimació de costos per al funcionament de La Granja II

Un cop detallats els exercicis d'aproximació a les despeses a preveure per al funcionament del Centre Cívic i de l'Arxiu Municipal en el marc de La Granja II, a continuació es presenta una síntesi agrupada en clau de conjunt:

Taula 14. Detall de l'estimació de costos per al funcionament de La Granja II.

DESPESA ANUAL DE LA GRANJA II				
Tipus de despesa	Marc de gestió	Escenari 1	Escenari 2	Escenari 3
Despeses de personal (DP)	Centre Cívic	82.461,38 €	219.660,07 €	327.712,91€
	Arxiu Municipal	98.250,00 €	98.250,00 €	98.250,00 €
	Subtotal DP	180.711,38 €	317.910,07 €	425.962,91 €
Despeses d'activitat pròpia (DA)	Centre Cívic	13.333,35 €	27.500,00€	80.000,00 €
	Arxiu Municipal	15.790,00 €	15.79,000 €	15.790,00 €
	Subtotal DA	29.123,35 €	43.290,00 €	95.790,00 €
Despeses generals (DG)	Centre Cívic	192.620,00€	192.620,00 €	192.620,00 €
	Arxiu Municipal			
	Subtotal DG	192.620,00 €	192.620,00 €	192.620,00 €
Altres despeses (5%) (AD)	Centre Cívic	14.220,74 €	21.789,00 €	29.816,65 €
	Arxiu Municipal			
	Subtotal AD	14.220,74 €	21.789,00 €	29.816,65 €
TOTAL		416.675,47 €	575.609,07 €	744.189,56 €

Font: elaboració pròpia.

Aquesta estimació situa la variabilitat entre escenaris en la simulació de diferents horaris, diferents intensitats d'usos i diferents graus de programació pròpia en la gestió del Centre Cívic²¹ per tal d'oferir un ventall de previsió ajustat a diferents possibilitats plausibles des de l'òptica de la planificació prèvia, si bé aquest exercici presentarà necessitats d'actualització d'acord amb a la naturalesa variable d'algunes de les referències atès el seu context, a la naturalesa específica de necessitats de cada marc de gestió i a la prospectiva d'aproximació a la data d'inauguració de La Granja II (nivell d'eficiència energètica de l'equipament, evolució del mercat de l'energia, canvis normatius en matèria sectorial o laboral, negociació de convenis col·lectius, etc.). Tanmateix, aquest exercici es focalitza en l'estimació de costos propis i derivats directament dels marcs de gestió cultural que es preveuen a La Granja II, el Centre Cívic i l'Arxiu Municipal, essent previsible l'absència d'altres possibles necessitats de despesa vinculades als àmbits funcionals de la guingueta o de les zones verdes i urbanitzades de l'espai exterior.

²¹ Tal i com s'apunta en l'apartat d'estimació de costos del Centre Cívic (apartat 3), els diferents escenaris es caracteritzen pels següents paràmetres en relació a variables clau:

- **Escenari 1:** horari reduït, dinàmica d'ús baixa, 70% de programació pròpia.
- **Escenari 2:** horari de tardes, dinàmica d'ús alta, 50% de programació pròpia.
- **Escenari 3:** horari complet, dinàmica d'ús alta, 70 % de programació pròpia.

Conclusions

Tal i com s'apunta a l'apartat introductori d'aquest treball, aquest assessorament es situa en coherència amb la seqüència de planificació del que serà La Granja II en clau d'anàlisi de possibles models de gestió a considerar, així com d'estimació de costos a preveure per al seu funcionament.

Dedicar temps a l'anàlisi i a la profunditat diagnòstica del context i de les necessitats de la població d'influència potencial del futur equipament serà alhora una necessitat i un requeriment cabdal, doncs aportarà informació fonamental del paper de La Granja II en el marc del conjunt d'equipaments de la ciutat, de les comunitats, els agents i els públics objectius, de les oportunitats de col·laboració i d'aliances clau, de l'adequació dels seus espais i usos, i de l'organització de recursos i mitjans per a la conformació d'una gestió que esdevingui funcional, operativa i sostenible en el temps.

A mesura que els treballs de construcció i les decisions relacionades amb la gestió i la dotació de recursos esdevingui més pròxima a l'obertura de l'equipament, aquest diagnòstic permetrà una planificació més propera als usos concrets i a l'operativa real dels equips, en la mesura en que una lectura sociodemogràfica i territorial actualitzada permetrà definir línies estratègiques i de contingut coherents amb el recorregut i la realitat sobre la que intervindrà la seva activitat.

En conjunt, aquest assessorament planteja un model híbrid de gestió per a La Granja II sobre els diferents marcs funcionals que es preveuen a l'equipament:

- Pel que fa al Centre Cívic, una gestió directa liderada des dels recursos propis del departament competent en matèria de serveis culturals, contemplant la conveniència d'impulsar procediments de contractació de diferents serveis des del control directe de la gestió del projecte, i promovent la corresponsabilitat, la participació, la col·laboració i la cooperació amb els agents d'interès.
- Pel que fa a l'Arxiu Municipal, mantenir la trajectòria i l'expertesa ja existent d'una gestió directa, amb accent en la normalització i adequació de la seva gestió als requisits normatius del Sistema d'Arxius de Catalunya i als reptes del sector, amb una mirada llarga i àmplia envers l'evolució multidisciplinària de les necessitats i de les funcions pròpies de l'arxivística actual.
- Pel que fa a la guingueta, una gestió indirecta que, des de l'expertesa de l'operador, doti a l'equipament d'un servei de bar-restaurant i contribueixi als objectius i a la dinàmica global de La Granja II des d'una disposició col·laborativa.

Pel que fa a l'aproximació de costos, els tres escenaris plantejats ofereixen una forquilla d'estimació que facilitarà la previsió i la planificació de les dotacions pressupostàries necessàries per a garantir l'èxit de la posada en marxa i el funcionament de La Granja II. Si bé aquest exercici conté les limitacions pròpies de qualsevol exercici prospectiu en relació a la naturalesa imprevisible o de variabilitat conjuntural de segons quins conceptes de despesa, la pròpia metodologia i el detall de cadascun dels tipus de despesa a preveure faciliten, com a finalitat en sí mateixa, un recurs per a la millora de la planificació i la presa de decisions davant la possibilitat de plantejar nous escenaris o actualitzar les referències sobre les que exercir els càlculs.

Amb tot, el naixement d'un nou equipament cultural com La Granja II obre un escenari de possibilitat per a Sitges. En aquest sentit, aquest és el moment de lligar el seu procés de construcció amb els objectius estratègics del municipi -amb un nexa imprescindible amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) i l'Agenda 2030-, així com

amb els objectius de planificació sectorial d'aquells àmbits sobre els que el municipi treballa en clau de futur, òbviament també en termes culturals.

En aquest encaix, esdevé recomanable estudiar la possibilitat d'articular una xarxa potencial d'equipaments cívics i culturals polivalents al paraigües d'una estratègia conjunta, a priori considerant els equipaments susceptibles d'integrar-se en aquesta possibilitat, i recollits també en *l'Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II* (SEEP, 2022): el Centre Cívic del Poble Sec, el Centre Cívic de l'Estació del Garraf, el Centre Cívic Quint Mar, el Local Social Cases Noves i l'Espai de participació convivència La Molineta. Aquesta xarxa permetria ampliar les possibilitats de posicionament, d'especialització i complementarietat de cada equipament en clau territorial, i s'alinearia alhora amb la idea de descentralitzar l'oferta social i cultural de Sitges, d'aproximar-la i donar-li un impuls més equitatiu a l'accés i garanties dels drets culturals a nivell territorial, i contribuir també al treball encetat per l'Ajuntament i diferents agents del municipi en relació a una gestió turística més sostenible²².

En la mateixa línia, es també moment d'iniciar les actuacions pertinents prèvies al naixement i posada en funcionament de La Granja II, no únicament en termes de construcció, si no també en qüestions tals com la preparació de la provisió de les possibles noves partides i dotacions pressupostàries en els successius exercicis de pressupost municipal, la preparació de les clàusules i condicionants dels procediments de contractació que resultin pertinents, les possibles convocatòries de processos selectius o de processos participatius, entre d'altres, que continuïn donant passos en el camí iniciat envers la construcció i obertura de La Granja II.

²² En el marc de l'aposta de Sitges per un model de desenvolupament sostenible, la regidoria de Turisme de l'Ajuntament de Sitges amb el suport de la Diputació de Barcelona ha impulsat un estudi diagnòstic de la capacitat de càrrega del municipi (Espinosa i Cazalla, 2020), identificant oportunitats de millora en totes les àrees abordades, especialment en l'àmbit territorial i social.

Referències bibliogràfiques

Sabaté Rotés, X. (2015). *Guia per a la gestió col·laborativa d'espais i equipaments públics* [en línia]. Guies breus de participació ciutadana, 5. Generalitat de Catalunya. Disponible en:

https://governobert.gencat.cat/web/.content/30_ParticipacioCiutadana/02_Mon_local/guies_de_participacio_ciutadana_al_mon_local/Guia_per_a_la_gestio_collaborativa_de_espais_i_equipaments_publics/5-guia_gestio.pdf

Colomer, J.; Rius, J. (2010) *Els equips de gestió dels equipaments culturals d'àmbit local (I)* [en línia]. Lluís Noguera (dir.). Quaderns del PECCat, núm. 2. Generalitat de Catalunya. Disponible en:

https://cultura.gencat.cat/web/.content/dgcc/08_Serveis/Publicacions/documents/arxiu/equips_de_gestio_dels_equipaments_culturals.pdf

Bruna Rosich, J.A. (2021) *El procediment administratiu aplicat a l'àmbit educatiu* [en línia]. Recursos d'autoaprenentatge de la Gerència de Serveis d'Educació de la Diputació de Barcelona. Disponible en: <https://media.diba.cat/diba/html/educacio/paaaae/>

Martínez Illa, S. (2010) *Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya 2010-2020* [en línia]. Generalitat de Catalunya. Disponible en:

https://cultura.gencat.cat/web/.content/dgcc/08_Serveis/Publicacions/documents/arxiu/pec_26_01_11.pdf

Espinosa, N.; Cazalla, C. (2020) *Aproximación a la Capacidad de Carga de Sitges. Informe diagnóstico de Capacidad de Carga Septiembre 2020*. Ajuntament de Sitges i Diputació de Barcelona. [Document electrònic]. CSV: 88f7028a-f2bd-4484-a771-d8218e61d08c

Julià, P. (2020) *Model de reglament de cessió d'ús dels espais i els equipaments culturals de gestió municipal*. Col·lecció Eines, Sèrie Cultura, 8. Diputació de Barcelona. Disponible en: <https://llibreria.diba.cat/cat/llibre/model-de-reglament-de-cessio-d-us-dels-espais-i-els-equipaments-culturals-de-gestio-municipal_62611>

Servei d'Equipaments i Espai Públic de la Diputació de Barcelona (2022): *Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II*. Diputació de Barcelona.

Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona (2020): *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul*. Diputació de Barcelona.

Oficina de Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona (2022): *Resum d'activitats de la Central de Serveis Tècnics de la Xarxa d'Arxius Municipals de 2021*. Diputació de Barcelona. Disponible en:

https://www.diba.cat/documents/99058/33565217/Resum_Activitats_CST_Exercici_20_21_web.pdf/9adb7bd2-6c29-742b-af3c-3ab8b5bec550?t=1658151251737

Annex

Taula A1. Taula resum de la proposta de les àrees de l'Arxiu Municipal de Sitges.

Àrea	Superfície
Sala d'ingrés de la documentació	25,0 m ²
Despatx arxiver/a	20,0 m ²
Sala de treball	30,0 m ²
Dipòsits de documentació	
Dipòsit de documentació en suport paper	364,0 m ²
Dipòsit de documentació en suports especials	35,0 m ²
Magatzem	15,0 m ²
Sala polivalent (<i>opcional</i>)	75,0 m ²
Office (<i>opcional</i>)	10,0 m ²
TOTAL	604,0 m²

Font: Informe sobre les àrees de l'Arxiu Municipal de Sitges (OPC, 2021), inclòs a l'annex de Estudi de programació de l'Arxiu i Centre Cívic La Granja II (SEEP, 2022).

Matrius de càlcul d'aproximació de costos del Centre Cívic (La Granja II)

ESCENARI 1

ESTIMACIÓ DE COSTOS ANUALS D'EQUIPAMENTS CULTURALS POLIVALENTS 1/2

NOM CENTRE:

Centre Cívic La Granja II

PARÀMETRES DEL MUNICIPI

HABITANTS DE LA ZONA DE REFERÈNCIA I INFLUÈNCIA **30.217** HABITANTS

SEGONS EL PECCat, PEL SEU NOMBRE D'HABITANTS CORRESPONDRIA TENIR:

1 CCP2

CARACTERÍSTIQUES DEL CENTRE

ÉS UN ESPAI POLIVALENT CULTURAL COMUNITARI? **NO**

HQRARI **REDUÏT**

MIDA **CCP2**

INTENSITAT **BAIXA**

CLASSIFICACIÓ OK

DIMENSIONS DEL CENTRE:

m2 CENTRE UTILS **1.820**

m2 CENTRE CONSTRUÏTS **2.520**

MIDA CORRECTA

MIDA EXCESSIVA

PRESSUPOST DE COSTOS DE PERSONAL

ESCENARI DE COSTOS A UTILitzar? **Guia de Costos**

PROPOSTA TÈCNICA			ESTIMACIÓ AJUNTAMENT				OBSERVACIONS
PERSONES	COST MÍNIM* (salari brut + cost empresa)	COST MÀXIM* (salari brut + cost empresa)	PERSONES	SALARI BRUT ANY (JORNADA COMPLETA)	COST ESTIMAT UNITARI* (salari brut + cost empresa)	COST* (salari brut + cost empresa)	

PERFILS PROFESSIONALS:

Proposta Guia de Costos	PERSONES	COST MÍNIM* (salari brut + cost empresa)	COST MÀXIM* (salari brut + cost empresa)	PERSONES	SALARI BRUT ANY (JORNADA COMPLETA)	COST ESTIMAT UNITARI* (salari brut + cost empresa)	COST* (salari brut + cost empresa)	OBSERVACIONS
Director	0	29.787,00 €	43.690,00 €			0,00 €	0,00 €	
Coordinador	1	28.219,00 €	42.248,00 €	1	32.000,00 €	42.048,00 €	42.048,00 €	
Animador sociocultural	1	25.554,00 €	28.556,00 €	1	26.000,00 €	34.164,00 €	34.164,00 €	
Informador	0	21.478,00 €	25.339,00 €			0,00 €	0,00 €	
Auxiliar administratiu	0	19.910,00 €	26.348,00 €			0,00 €	0,00 €	
Comunicador	0	25.554,00 €	28.556,00 €			0,00 €	0,00 €	
	0	0,00 €	0,00 €			0,00 €	0,00 €	
	0	0,00 €	0,00 €			0,00 €	0,00 €	
	0	0,00 €	0,00 €			0,00 €	0,00 €	
Altres	-	-	-			0,00 €	0,00 €	

* El cost salarial contempla el sou brut més el cost d'empresa. Es considera un cost d'empresa del 31,4%, tot i que pot variar lleugerament depenent de l'IAE de l'empresa que gestioni el servei.

TOTAL	2	105.038,00 €	139.833,00 €	2			76.212,00 €	
--------------	----------	---------------------	---------------------	----------	--	--	--------------------	--

SUPLÈNCIES	entre 4 i 6%	5,00%	3.810,60 €
ASSEGURANCES I PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS	2,00%	2,00%	1.524,24 €
TREBALLADORS AMB CONTRACTE TEMPORAL	1,20%	1,20%	914,54 €

TOTAL COSTOS DE PERSONAL 82.461,38 €

PRESSUPOST D'ACTIVITATS

% de PROGRAMACIÓ PRÒPIA **70,00%** PROGRAMACIÓ PRÒPIA > PROGRAMACIÓ EXTERNA

PROPOSTA TÈCNICA	13.333,33 €	AJUST PERSONALITZAT	13.333,35 €	13.333,35 €
------------------	-------------	---------------------	-------------	-------------

TOTAL COSTOS ACTIVITATS DE PROGRAMACIÓ PRÒPIA 13.333,35 €

PRESSUPOST DESPESES GENERALS

A.-DESPESES INDIRECTES D'EXPLOTACIÓ

	PROPOSTA TÈCNICA	AJUST PERSONAL	
Subministraments	>103.620 €	103.620,00 €	103.620,00 €
Manteniment general	<9.000 €	9.000,00 €	9.000,00 €
Manteniment informàtic	<5.000 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Material oficina	<6.000 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Neteja	<45.000 €	45.000,00 €	45.000,00 €
Telèfon i comunicacions	<4.000 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Publicitat	<16.000 €	16.000,00 €	16.000,00 €

SUBTOTAL INDIRECTES D'EXPLOTACIÓ 188.620,00 €

B.-DESPESES FINANCERES I FISCALS

	PROPUESTA TÈCNICA	AJUST PERSONAL	
Assegurances	>3.000 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Amortitzacions (habitualment no és d'aplicació)	-		0,00 €
Despeses financeres i fiscals	>1.000 €	1.000,00 €	1.000,00 €

SUBTOTAL FINANCERES I FISCALS 4.000,00 €

TOTAL COSTOS DESPESES GENERALS 192.620,00 €

ALTRES DESPESES	5%	5,00%	14.220,74 €
-----------------	----	-------	-------------

TOTAL COSTOS ANUALS EQUIPAMENT CULTURAL POLIVALENT 302.635,47 €

ESCENARI 2

ESTIMACIÓ DE COSTOS ANUALS D'EQUIPAMENTS CULTURALS POLIVALENTS 1/2

NOM CENTRE:

Centre Cívic La Granja II

PARÀMETRES DEL MUNICIPI

HABITANTS DE LA ZONA DE REFERÈNCIA I INFLUÈNCIA **40.000** HABITANTS

SEGONS EL PECCat, PEL SEU NOMBRE D'HABITANTS CORRESPONDRIA TENIR: **1 CCP2**

CARACTERÍSTIQUES DEL CENTRE

ÉS UN ESPAI POLIVALENT CULTURAL COMUNITARI? **NO**

HORARI **TARDES**

MIDA **CCP2**

INTENSITAT **ALTA**

CLASSIFICACIÓ OK

DIMENSIONS DEL CENTRE: m2 CENTRE UTILS **1.820**

m2 CENTRE CONSTRUÏTS **2.520**

MIDA CORRECTA

MIDA EXCESIVA

PRESSUPOST DE COSTOS DE PERSONAL

ESCENARI DE COSTOS A UTILITZAR? **Guia de Costos**

PROPOSTA TÈCNICA			ESTIMACIÓ AJUNTAMENT				OBSERVACIONS
PERSONES	COST MÍNIM* (salari brut + cost empresa)	COST MÀXIM* (salari brut + cost empresa)	PERSONES	SALARI BRUT ANY (JORNADA COMPLETA)	COST ESTIMAT UNITARI* (salari brut + cost empresa)	COST* (salari brut + cost empresa)	

PERFILS PROFESSIONALS:

Proposta Guia de Costos								
Director	1	29.787,00 €	43.690,00 €	1	35.000,00 €	45.990,00 €	45.990,00 €	
Coordinador	0	28.219,00 €	42.248,00 €			0,00 €	0,00 €	
Animador sociocultural	2	25.554,00 €	28.556,00 €	2	26.000,00 €	34.164,00 €	68.328,00 €	
Informador	2	21.478,00 €	25.339,00 €	2	22.000,00 €	28.908,00 €	57.816,00 €	
Auxiliar administratiu	0,5	19.910,00 €	26.348,00 €	0,5	21.000,00 €	27.594,00 €	13.797,00 €	
Comunicador	0,5	25.554,00 €	28.556,00 €	0,5	26.000,00 €	34.164,00 €	17.082,00 €	
	0	0,00 €	0,00 €			0,00 €	0,00 €	
	0	0,00 €	0,00 €			0,00 €	0,00 €	
	0	0,00 €	0,00 €			0,00 €	0,00 €	
Altres	-	-	-			0,00 €	0,00 €	

* El cost salarial contempla el sou brut més el cost d'empresa. Es considera un cost d'empresa del 31,4%, tot i que pot variar lleugerament depenent de l'IAE de l'empresa que gestioni el servei.

TOTAL	6	105.038,00 €	139.833,00 €	6			203.013,00 €	
--------------	----------	---------------------	---------------------	----------	--	--	---------------------	--

SUPLÈNCIES	entre 4 i 6%	5,00%	10.150,65 €
ASSEGURANCES I PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS	2,00%	2,00%	4.060,26 €
TREBALLADORS AMB CONTRACTE TEMPORAL	1,20%	1,20%	2.436,16 €

TOTAL COSTOS DE PERSONAL 219.660,07 €

PRESSUPOST D'ACTIVITATS

% de PROGRAMACIÓ PRÒPIA **50,00%** PROGRAMACIÓ PRÒPIA = PROGRAMACIÓ EXTERNA

PROPOSTA TÈCNICA	27.500,00 €	AJUST PERSONALITZAT	27.500,00 €	27.500,00 €
------------------	-------------	---------------------	-------------	-------------

TOTAL COSTOS ACTIVITATS DE PROGRAMACIÓ PRÒPIA 27.500,00 €

PRESSUPOST DESPESES GENERALS

A.-DESPESES INDIRECTES D'EXPLOTACIÓ

	PROPOSTA TÈCNICA	AJUST PERSONAL	
Subministraments	>103.620 €	103.620,00 €	103.620,00 €
Manteniment general	<9.000 €	9.000,00 €	9.000,00 €
Manteniment informàtic	<5.000 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Material oficina	<6.000 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Neteja	<45.000 €	45.000,00 €	45.000,00 €
Telèfon i comunicacions	<4.000 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Publicitat	<16.000 €	16.000,00 €	16.000,00 €

SUBTOTAL INDIRECTES D'EXPLOTACIÓ 188.620,00 €

B.-DESPESES FINANCERES I FISCALS

	PROPUESTA TÈCNICA	AJUST PERSONAL	
Assegurances	>3.000 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Amortitzacions (habitualment no és d'aplicació)	-		0,00 €
Despeses financeres i fiscals	>1.000 €	1.000,00 €	1.000,00 €

SUBTOTAL FINANCERES I FISCALS 4.000,00 €

TOTAL COSTOS DESPESES GENERALS 192.620,00 €

ALTRES DESPESES 5% **5,00%** **21.789,00 €**

TOTAL COSTOS ANUALS EQUIPAMENT CULTURAL POLIVALENT 461.569,07 €

ESCENARI 3

ESTIMACIÓ DE COSTOS ANUALS D'EQUIPAMENTS CULTURALS POLIVALENTS 1/2

NOM CENTRE:

Centre Cívic La Granja II

PARÀMETRES DEL MUNICIPI

HABITANTS DE LA ZONA DE REFERÈNCIA I INFLUÈNCIA: **30.217** HABITANTS

SEGONS EL PECCat, PEL SEU NOMBRE D'HABITANTS CORRESPONDRIA TENIR:

1 CCP2

CARACTERÍSTIQUES DEL CENTRE

ÉS UN ESPAI POLIVALENT CULTURAL COMUNITARI? **NO**

HORARI: **COMPLERT**

MIDA: **CCP2**

INTENSITAT: **ALTA**

CLASSIFICACIÓ OK

DIMENSIONS DEL CENTRE:

m2 CENTRE UTILS: **1.820**

m2 CENTRE CONSTRUÏTS: **2.520**

MIDA CORRECTA

MIDA EXCESSIVA

PRESSUPOST DE COSTOS DE PERSONAL

ESCENARI DE COSTOS A UTILITZAR? **Guia de Costos**

PROPOSTA TÈCNICA			ESTIMACIÓ AJUNTAMENT				OBSERVACIONS
PERSONES	COST MÍNIM* (salari brut + cost empresa)	COST MÀXIM* (salari brut + cost empresa)	PERSONES	SALARI BRUT ANY (JORNADA COMPLETA)	COST ESTIMAT UNITARI* (salari brut + cost empresa)	COST* (salari brut + cost empresa)	

PERFILS PROFESSIONALS:

PROPOSTA Guia de Costos	PERSONES	COST MÍNIM* (salari brut + cost empresa)	COST MÀXIM* (salari brut + cost empresa)	PERSONES	SALARI BRUT ANY (JORNADA COMPLETA)	COST ESTIMAT UNITARI* (salari brut + cost empresa)	COST* (salari brut + cost empresa)	OBSERVACIONS
Director	1	29.787,00 €	43.690,00 €	1	35.000,00 €	45.990,00 €	45.990,00 €	
Coordinador	1	28.219,00 €	42.248,00 €	1	32.000,00 €	42.048,00 €	42.048,00 €	
Animador sociocultural	2	25.554,00 €	28.556,00 €	2	26.000,00 €	34.164,00 €	68.328,00 €	
Informador	4	21.478,00 €	25.339,00 €	4	22.000,00 €	28.908,00 €	115.632,00 €	
Auxiliar administratiu	0,5	19.910,00 €	26.348,00 €	0,5	21.000,00 €	27.594,00 €	13.797,00 €	
Comunicador	0,5	25.554,00 €	28.556,00 €	0,5	26.000,00 €	34.164,00 €	17.082,00 €	
	0	0,00 €	0,00 €			0,00 €	0,00 €	
	0	0,00 €	0,00 €			0,00 €	0,00 €	
	0	0,00 €	0,00 €			0,00 €	0,00 €	
Altres	-	-	-	-	-	-	0,00 €	
TOTAL	9	105.038,00 €	139.833,00 €	9			302.877,00 €	

* El cost salarial contempla el sou brut més el cost d'empresa. Es considera un cost d'empresa del 31,4%, tot i que pot variar lleugerament depenent de l'IAE de l'empresa que gestioni el servei.

	entre 4 i 6%	5,00%	15.143,85 €
SUPLÈNCIES			
ASSEGURANCES I PREVENCIÓ DE RISCOS LABORALS	2,00%	2,00%	6.057,54 €
TREBALLADORS AMB CONTRACTE TEMPORAL	1,20%	1,20%	3.634,52 €

TOTAL COSTOS DE PERSONAL

327.712,91 €

PRESSUPOST D'ACTIVITATS

% de PROGRAMACIÓ PRÒPIA: **70,00%**

PROGRAMACIÓ PRÒPIA > PROGRAMACIÓ EXTERNA

PROPOSTA TÈCNICA	80.000,00 €	AJUST PERSONALITZAT	80.000,00 €	80.000,00 €
------------------	-------------	---------------------	-------------	-------------

TOTAL COSTOS ACTIVITATS DE PROGRAMACIÓ PRÒPIA

80.000,00 €

PRESSUPOST DESPESES GENERALS

A.-DESPESES INDIRECTES D'EXPLOTACIÓ

	PROPOSTA TÈCNICA	AJUST PERSONAL	
Subministraments	>103.620 €	103.620,00 €	103.620,00 €
Manteniment general	<9.000 €	9.000,00 €	9.000,00 €
Manteniment informàtic	<5.000 €	5.000,00 €	5.000,00 €
Material oficina	<6.000 €	6.000,00 €	6.000,00 €
Neteja	<45.000 €	45.000,00 €	45.000,00 €
Telèfon i comunicacions	<4.000 €	4.000,00 €	4.000,00 €
Publicitat	<16.000 €	16.000,00 €	16.000,00 €

SUBTOTAL INDIRECTES D'EXPLOTACIÓ

188.620,00 €

B.-DESPESES FINANCERES I FISCALS

	PROPUESTA TÈCNICA	AJUST PERSONAL	
Assegurances	>3.000 €	3.000,00 €	3.000,00 €
Amortitzacions (habitualment no és d'aplicació)	-	-	0,00 €
Despeses financeres i fiscals	>1.000 €	1.000,00 €	1.000,00 €

SUBTOTAL FINANCERES I FISCALS

4.000,00 €

TOTAL COSTOS DESPESES GENERALS

192.620,00 €

ALTRES DESPESES

5%

5,00%

29.816,65 €

TOTAL COSTOS ANUALS EQUIPAMENT CULTURAL POLIVALENT

630.149,56 €

Informació complementària per a l'aproximació a l'estudi de costos

Taula A2. Centre Ampliat: Distribució orientativa dels espais per a activitats als centres culturals polivalents.

	Aules-taller petites (30 m ²)	Aules-taller mitjanes (60 m ²)	Aules-taller grans (90 m ²)	Sala polivalent ²³ (pot tenir escenari integrat)	Espai expositiu
Centre Ampliat	3 o més	2 o més	1 o més	1 de 250 m ²	1 de 100 m ²

Font: elaboració pròpia en base a l'estudi *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020).

Taula A3. Centre Ampliat: estàndards i variables

Tipus	Tipologia	Sostre de població	Superfície (m ²)	Sales	Horari	Dinàmica d'ús
CCP2	Ampliat	Més de 15.000	Més de 1.650	8 o més	Reduït	Baixa
						Alta
					Tardes	Baixa
						Alta
					Complet	Baixa
						Alta

Font: elaboració pròpia en base a l'estudi *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020).

Taula A4. Centre Ampliat.- Necessitat de recursos per tipologia de personal ²⁴

Necessitats de personal		Direcció	Coordinació	Dinamitzador	Informadors	Aux. Admin.	Comunicació
Horari reduït	Intensitat Baixa	0	1	1	0	0	0
	Intensitat Alta	0,5	1	1	0	0	0
Horari Tardes	Intensitat Baixa	1	0	2	2	0	0
	Intensitat Alta	1	0	2	2	0,5	0,5
Horari Complet	Intensitat Baixa	1	1	1	3	0	0
	Intensitat Alta	1	1	2	4	0,5	0,5

Font: elaboració pròpia en base a l'estudi *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020).

²³ Les mides orientatives de la sala polivalent no inclouen cabina de control, magatzems de proximitat, camerinos, serveis ni magatzems adjunts. Consideren exclusivament les mides de la sala amb l'escenari inclòs.

²⁴ Les necessitats de direcció i coordinació depenen no només de les variables indicades al quadre, sinó, també, de si es decideix externalitzar parcial o totalment la gestió o bé no fer-ho. En el cas de centres grans amb molta activitat, faran falta ambdues figures, sigui quin sigui el model de gestió.

Taula A5. Estimació de costos salarials

Perfil professional	Cost salarial ²⁵		Cost a considerar (recomanació)
	s/ Conveni	Tècnics a l'Admin. Local	
Direcció	29.787€	43.690€	Entre 34.000€ i 43.690€
Coordinador	28.219€	42.248€	Entre 31.500€ i 42.248€
Animador sociocultural	25.554€	28.556€	Entre 28.000€ i 28.556€
Informador	21.478€	25.339€	Entre 22.500€ i 25.339€
Auxiliar administratiu	19.910€	26.348€	Entre 20.900€ i 26.348€
Responsable comunicació	25.554€	28.556€	Entre 28.000€ i 28.556€

Font: Elaboració pròpia en base al l'estudi *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020). Salaris de personal de l'Administració Local basats en l'*Estudi de retribucions del personal dels ens locals de la Província de Barcelona. Diputació de Barcelona, Edició 2017*, utilitzant l'àmbit Casal o Centre Cívic, excepte en el cas de l'informador, que ha considerat l'àmbit Punt d'informació juvenil, per absència de dades de l'àmbit corresponent.

Taula A6. Pressupost anual orientatiu per a les activitats pròpies d'un Centre Cultural Ampliat

			PROGRAMACIÓ PRÒPIA < PROGRAMACIÓ EXTERNA	PROGRAMACIÓ PRÒPIA = PROGRAMACIÓ EXTERNA	PROGRAMACIÓ PRÒPIA > PROGRAMACIÓ EXTERNA
CENTRE AMPLIAT	Horari reduït	Dinàmica Baixa	6.667€	9.167€	13.333€
		Dinàmica Alta	13.333€	18.333€	26.667€
	Horari Tardes	Dinàmica Baixa	10.000€	13.750€	20.000€
		Dinàmica Alta	20.000€	27.500€	40.000€
	Horari Complet	Dinàmica Baixa	20.000€	27.500€	40.000€
		Dinàmica Alta	40.000€	55.000€	80.000€

Font: Elaboració pròpia en base al l'estudi *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020).

Clau de lectura: (Programació pròpia < Programació externa) = centre receptor d'activitat, que té per vocació la cessió d'espais; (Programació pròpia = programació externa) = centre que busca un equilibri entre cedir espais i oferir programació pròpia. (Programació pròpia > programació externa) = centre emissor d'activitat, que té per vocació oferir programació pròpia més que no pas cedir espais.

²⁵ El cost salarial contempla el sou brut més el cost d'empresa. Es considera un cost d'empresa del 31,4%, tot i que pot variar lleugerament depenent de l'IAE de l'empresa que gestioni el servei.

Taula A7. Centre Ampliat. Taula de valors recomanats de despesa mínima (*)

		Despesa personal	Despesa activitat	Despeses Indirectes	Despeses financeres	Altres	TOTAL
Horari reduït	Dinàmica Baixa	64.260,00	6.666,67	186,620,00	4.000,00	12.977,33	276.524,30
	Dinàmica Alta	82.620,00	13.333,33	186,620,00	4.000,00	14.228,67	302.802,00
Horari Tardes	Dinàmica Baixa	145.800,00	10.000,00	186,620,00	4.000,00	17.221,00	365.641,00
	Dinàmica Alta	172.206,00	20.000,00	186,620,00	4.000,00	19.041,30	403.867,30
Horari Complet	Dinàmica Baixa	173.880,00	20.000,00	186,620,00	4.000,00	19.125,00	405.625,00
	Dinàmica Alta	254.826,00	40.000,00	186,620,00	4.000,00	24.172,30	511.618,30

Font: Elaboració pròpia en base al l'estudi *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020).

(*) Considera les despeses de personal de la da baixa i les despeses d'activitat corresponents a un centre amb programació pròpia < programació externa.

Taula A8. Centre Ampliat. Taula de valors recomanats de despesa màxima (*)

		Despesa personal	Despesa activitat	Despeses Indirectes	Despeses financeres	Altres	TOTAL
Horari reduït	Dinàmica Baixa	76.468,32	13.333,33	186,620,00	4.000,00	13.921,08	296.342,74
	Dinàmica Alta	100.060,92	26.666,67	186,620,00	4.000,00	15.767,38	335.114,97
Horari Tardes	Dinàmica Baixa	163.598,40	20.000,00	186,620,00	4.000,00	18.610,92	394.829,32
	Dinàmica Alta	193.246,56	40.000,00	186,620,00	4.000,00	21.093,33	446.959,89
Horari Complet	Dinàmica Baixa	205.751,88	40.000,00	186,620,00	4.000,00	21.718,59	460.090,47
	Dinàmica Alta	293.606,64	80.000,00	186,620,00	4.000,00	28.111,33	594.337,97

Font: Elaboració pròpia en base al l'estudi *El Cost dels equipaments culturals polivalents. Guia de càlcul* (CERC, 2020).

(*) Considera les despeses de personal de la banda alta i les despeses d'activitat corresponents a un centre amb programació pròpia > programació externa.

Taula A9. Mitjana de pressupost dels arxius municipals segons trams de població i respostes de l'enquesta de la Central de Serveis Tècnics de la Xarxa d'Arxius Municipals. CST- Dades econòmiques, 2021.

CST- Dades econòmiques, 2021	
Tram de població	Pressupost propi
Municipis de 25.001 a 50.000 habitants	89.870,08 €
Municipis de més 50.000 habitants	281.356.19 €

Font: elaboració pròpia a partir de la informació recollida a l'informe *Resum d'activitats de la CST de la XAM de l'any 2021* (OPC, 2022).

Taula A10. Mitjana d'hores d'obertura dels arxius municipals segons trams de població i respostes de l'enquesta de la Central de Serveis Tècnics de la Xarxa d'Arxius Municipals. CST- Dades de serveis, 2021.

CST_ Dades de serveis, 2021		
		Hores d'obertura
Mitjana d'hores d'obertura al públic. Total municipis.		22,3h
Mitjana d'hores d'obertura al públic per franges de població	Municipis de 25.001 a 50.000 habitants	27,5h
	Municipis de més 50.000 habitants	22,9h

Font: elaboració pròpia a partir de la informació recollida a l'informe *Resum d'activitats de la CST de la XAM de l'any 2021* (OPC, 2022).

Crèdits

El document *La Granja II: Centre Cívic i Arxiu Municipal. Models de gestió i estimació de costos de funcionament* és una iniciativa de la Regidoria de Cultura de l'Ajuntament de Sitges que compta amb el suport del Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC) de l'Àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona. El seu desenvolupament ha tingut lloc entre setembre de 2022 i abril de 2023.

Coordinació general del projecte i redacció:

Xavier Gómez Serrano, Tècnic de Cultura del CERC
Eugènia Argimon Maza, Tècnica de Cultura del CERC

Han participat en l'elaboració d'aquest document:

Ajuntament de Sitges:

Elisabeth Pérez Ribas, Regidora de Participació i Transparència
Xavier Salmerón Carbonell, Regidor de Cultura i Joventut
Carla Jordà i Alsina, Cap del Servei de Cultura, Tradicions i Festes
Isabel Martí Serrano, Cap del Departament de Participació i Govern Obert
Marta Roig Juan, Tècnica del Departament de Participació i Govern Obert

Diputació de Barcelona:

Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC). Gerència de Serveis de Cultura

Laia Gargallo i Piracés, Cap de l'Oficina
Aina Roig Madorran, Cap de la Secció Tècnica

Oficina de Patrimoni Cultural (OPC). Gerència de Serveis de Cultura

Teresa Reyes i Bellmunt, Cap de la Secció Tècnica
Jaume Enric Zamora Escala, Cap de la Unitat de la Xarxa d'Arxius Municipals
Pere Pastallé Sucarrats, Unitat de la Xarxa d'Arxius Municipals – OPC

Aquest estudi ha comptat amb la col·laboració del Servei d'Equipaments i Espai Públic (SEEP) de la Gerència de Serveis d'Equipaments, Infraestructures Urbanes i Patrimoni Arquitectònic.



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cultura

Oficina d'Estudis i Recursos Culturals

Diputació de Barcelona

Montalegre, 7

08001 Barcelona

o.estudisrc@diba.cat

www.diba.cat