

**Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya**

# **Els equips de gestió dels equipaments culturals d'àmbit local (I)**

**QUADERNS DEL PECCat, 2**





ELS  
**EQUIPS DE GESTIÓ**  
DELS  
**EQUIPAMENTS CULTURALS**  
D'ÀMBIT LOCAL  
(I)

Quaderns del

**PECCat**

---

2



#### Colomer, Jaume, 1952-

Els Equips de gestió dels equipaments culturals d'àmbit local. – (Quaderns del PECCat ; 2)  
A la part superior de la portada: Subdirecció General d'Equipaments Culturals, Servei de Planificació d'Equipaments Culturals. – Bibliografia  
ISBN 9788439386001  
I. Rius, Joaquim  
II. Noguera i Jordana, Lluís, dir.  
III. Picas Riera, Oriol, ed.  
IV. Martínez, Santi, ed.  
V. Catalunya. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació  
VI. Catalunya. Servei de Planificació d'Equipaments Culturals  
VII. Títol  
VIII. Col·lecció: Quaderns del PECCat ; 2  
1. Equipaments culturals – Catalunya – Direcció i administració  
008:352(467.1)

#### Document elaborat per

Jaume Colomer i Joaquim Rius  
Han col·laborat en la sistematització de dades i el relat de les sessions: Marina Feliu (Subdirecció General d'Equipaments Culturals) i Agnès Pros (Subdirecció General d'Equipaments Culturals)

Col·lecció Quaderns del PECCat, núm 2

#### Direcció

Lluís Noguera Jordana  
secretari general del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació

#### Coordinació

Oriol Picas Riera  
subdirector general d'Equipaments Culturals del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació  
Santi Martínez  
cap del Servei de Planificació d'Equipaments Culturals del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació

Actualització de l'informe: octubre de 2010

#### Publicació

Santi Pau i Álvaro Serrano  
Primera edició : novembre de 2010  
Dipòsit legal : B-42003-10  
Tiratge : 2000 exemplars  
Impressió: Treballs Gràfics

Aquest document ha estat elaborat a partir dels documents finals de les taules de treball constituïdes a tal efecte, i que relacionem a continuació:

#### a. Taula d'equipaments escenicomusicals

Gemma Canadell (vocal de la Junta de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya)  
Cèsar Compte (director del Centre d'Arts Escèniques de Reus)  
Joan Oller (president de la Junta Directiva de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya)  
Valentí Oviedo (gerent de Manresana d'Equipaments Escènics de Manresa)  
Pep Pla (director del Centre d'Arts Escèniques de Terrassa)  
Francesc Rossell (director del Teatre Municipal l'Ateneu d'Igualada)  
Pep Tines (director del Teatre Cirvianum de Torelló)  
Pep Tugues (director del Teatre Auditori de Sant Cugat)

I a les següents persones que han aportat informació sobre els equips de gestió dels respectius equipaments i han atès les consultes formulades:

Valentí Oviedo (gerent de Manresana d'Equipaments Escènics de Manresa)  
Carles Ribell (gerent del Teatre Auditori de Granollers)  
Francesc Rossell (director del Teatre Municipal l'Ateneu d'Igualada)  
Pep Tugues (director del Teatre Auditori de Sant Cugat)

#### b. Taula de centres d'arts visuals

Joan Abellà (gerent del Museu d'Art Contemporani de Barcelona)  
Anna Crosas (directora del Programa d'Arts Visuals de l'Oficina de Difusió Artística de la Diputació de Barcelona)  
Gemma Canadell (vocal de la Junta Directiva de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya)  
Alex Farnós (director del Museu del Montsià d'Ampostà)  
Gisel Noè (cap d'Àrea de Cultura de l'Institut Municipal d'Acció Cultural de Mataró)  
Carme Saïs (cap d'Àrea de Cultura i Educació de l'Ajuntament de Girona)  
Montse Tort (Secretaria Tècnica de l'Institut de Cultura de Barcelona)

Agraïm a les següents persones que han aportat informació sobre els equips de gestió dels respectius equipaments i que han atès les consultes formulades:

Susana Medina (cap d'Arts Visuals de l'Ajuntament de Terrassa)  
Marc Ferran Sans (director del Centre d'Art Cal Massó de Reus)

#### c. Taula de centres culturals polivalents

Jaume Casacuberta (coordinador de Centres Cívics de l'Ajuntament de Granollers)  
Ferran Farré (director del Centre Cultural Sant Josep de l'Hospitalet de Llobregat)  
Carles Gispert (director de la Casa de Cultura de Riudoms)  
Carme Jordana (coordinadora del Centre Cívic Sant Pere de Vilamajor)  
Rafael Millan (Ajuntament del Prat de Llobregat)  
Joan Pellicer (director del Centre Cívic de Cambrils)

Agraïm a les següents persones que han aportat informació sobre els equips de gestió dels respectius equipaments i han atès les consultes formulades:

Jaume Casacuberta (coordinador de la Xarxa de Centres Cívics, Ajuntament de Granollers)  
Carles Feiner (coordinador de Centres Cívics, Ajuntament de Terrassa)

Agraïm també la col·laboració de Pere Canela del Servei d'Organització del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació i, d'Imma Lopez, cap de Gestió de Recursos del MACBA en la definició dels costos laborals.

#### d. Grup de treball de la Taula tècnica del sistema d'equipaments escènics i musicals

El 17 de juny es va reunir el grup de treball de la Taula tècnica del sistema d'equipaments escènics i musicals de Catalunya per tal de revisar i contrastar la proposta dels equips de gestió dels equipaments escenicomusicals. La Taula va comptar amb la participació de:

Toni Cabré (cap de l'Àrea de Difusió i Cooperació Artística, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació)  
Ingrid Calpe (tècnica de cultura, Ajuntament de Banyoles)  
Pietat Hernández (directora del Servei de Cultura, Ajuntament de Terrassa)  
Mireia Sabaté (cap de l'Oficina de Difusió Artística, Diputació de Barcelona)  
Valentí Oviedo (gerent de Manresana d'Equipaments Escènics de Manresa)

Agraïm també les dades proporcionades sobre les despeses en equips de gestió de l'Àrea de les Arts Escèniques de l'Institut Català de les Indústries Culturals (ICIC).



# SUMARI

## **Presentació** ■ 7

## **1. Introducció** ■ 9

### **1.1 Motivació i objectius de l'estudi** ■ 9

### **1.2 El PECCat i els equips de gestió** ■ 11

### **1.3 Els estudis sobre els equips de gestió dels equipaments culturals** ■ 12

### **1.4 Metodologia de treball: les taules i el treball de camp sobre els equips de gestió** ■ 13

#### 1.4.1 Les taules sobre els equips de gestió dels equipaments culturals ■ 13

#### 1.4.2 El treball de camp sobre els equips de gestió dels equipaments culturals ■ 15

#### 1.4 Els límits de la modelització i els efectes esperats ■ 15

## **2. Els equipaments culturals d'àmbit local** ■ 17

### **2.1 Els equipaments escenicomusicals (EEM)** ■ 17

#### 2.1.1 Missió i línies d'activitat ■ 17

#### 2.1.2 Tipologia bàsica ■ 18

#### 2.1.3 Tipologia de modalitats constructives ■ 19

#### 2.1.4 Tipologia de modalitats funcionals ■ 20

### **2.2 Els centres d'arts visuals (CAV)** ■ 21

#### 2.2.1 Missió i línies d'activitat ■ 21

#### 2.2.2 Tipologia bàsica ■ 23

#### 2.2.3 Tipologia de modalitats constructives ■ 23

#### 2.2.4 Tipologia de modalitats funcionals ■ 23

### **2.3 Els centres culturals polivalents (CCP)** ■ 24

#### 2.3.1 Missió i línies d'activitat ■ 24

#### 2.3.2 Tipologia bàsica ■ 27

#### 2.3.3 Tipologia de modalitats constructives ■ 27

#### 2.3.4 Tipologia de modalitats funcionals ■ 28

### **3. Consideracions sobre els models de gestió** ■ 29

#### **3.1 Consideracions generals** ■ 29

#### **3.2 Modalitats de gestió** ■ 32

#### **3.3 Organigrama funcional** ■ 35

#### **3.4 Els perfils professionals** ■ 36

##### 3.4.1 Sobre els gestors culturals ■ 38

##### 3.4.2 Sobre la direcció i gerència ■ 39

### **4. Els equips de gestió** ■ 41

#### **4.1 Els equipaments escenicomusicals (EEM)** ■ 44

##### 4.1.1 Anàlisi de necessitats ■ 44

##### 4.1.2 Organigrama funcional ■ 46

##### 4.1.3 Perfils professionals i categories laborals ■ 46

##### 4.1.4 Dotació professional ■ 46

##### 4.1.5 Resum de les dotacions laborals ■ 49

##### 4.1.6 Estimació de costos segons conveni públic ■ 49

##### 4.1.7 Estimació de costos segons conveni privat ■ 50

#### **4.2 Els centres d'arts visuals (CAV)** ■ 52

##### 4.2.1 Anàlisi de necessitats ■ 52

##### 4.2.2 Organigrama funcional ■ 52

##### 4.2.3 Perfils professionals i categories laborals ■ 53

##### 4.2.4 Dotació professional ■ 54

##### 4.2.5 Resum de les dotacions professionals ■ 55

##### 4.2.6 Estimació de costos segons conveni públic ■ 56

#### **4.3 Els centres culturals polivalents (CCP)** ■ 58

##### 4.3.1 Anàlisi de necessitats ■ 58

##### 4.3.2 Organigrama funcional ■ 59

##### 4.3.3 Perfils professionals i categories laborals ■ 59

##### 4.3.4 Dotació professional ■ 59

##### 4.3.5 Resum de les dotacions professionals ■ 61

##### 4.3.6 Estimació de costos segons conveni públic ■ 62

##### 4.3.7 Estimació de costos segons conveni privat ■ 63

<b>5.</b>	<b>Comparativa de costos dels equips de gestió segons nivell de dotació i segons conveni públic i privat</b>	■ 65
5.1	Equipaments escenicomusicals (EEM)	■ 65
5.2	Centres d'arts visuals (CAV)	■ 66
5.3	Centres culturals polivalents (CCP)	■ 67
5.4	<b>Consideracions entre les diferències de costos entre nivells de dotació i conveni públic i privat</b>	■ 68
5.4.1	Consideracions sobre les diferències de costos entre nivells de dotació de l'equip de gestió	■ 68
5.4.2	Consideracions sobre les diferències entre el conveni públic i conveni privat	■ 68
<b>6.</b>	<b>Conclusions</b>	■ 73
	<b>Referències bibliogràfiques</b>	■ 75
	<b>Índex de taules</b>	■ 77
	<b>Índex de gràfics</b>	■ 80
	<b>Annexos</b>	■ 81





## PRESENTACIÓ

Us presentem l'estudi titulat **Els equips de gestió dels equipaments culturals d'àmbit local** un dels primers fruits de la posada en marxa del Pla d'equipaments culturals de Catalunya 2010-2020 (PECCat). Aquest Pla no és només una previsió d'infraestructures a escala territorial, ni tampoc un ordenament de les tipologies d'equipaments culturals, és molt més. És el marc institucional de les administracions públiques pel que fa a planificació, ordenació i actuació en matèria de polítiques culturals locals i alhora és un marc de treball per als professionals de la cultura de l'àmbit local. En definitiva, el PECCat es proposa com el marc en el qual s'aniran desenvolupant un conjunt de serveis i productes.

L'estudi sobre Els equips de gestió dels equipaments culturals d'àmbit local, el número dos de la col·lecció Quaderns PECCat, se situa precisament en aquesta línia de donar un servei a la política cultural local, en el sentit d'ajudar els responsables d'equipaments culturals locals a dissenyar un equip de gestió capaç de desenvolupar les diferents línies necessàries d'un servei públic cultural actual (diferents línies de programació, comunicació i servei educatiu) de forma òptima i eficient.

Aquest llibre és el resultat del treball fet per un conjunt de professionals que en elaborar-lo han contribuït a assessorar el conjunt dels municipis de Catalunya a l'hora d'implementar un servei cultural local. Més enllà del llibre, el desplegament de l'operatiu PECCat és també un servei d'acompanyament permanent al món local per tal d'analitzar, estudiar, avaluar, projectar i compartir les necessitats i voluntats sobre el món dels equipaments i serveis públics locals. I locals en el nostre marc nacional, és a dir no isoladament i al marge del país, sinó de manera concertada i cooperadora. Som, doncs, davant un instrument per desenvolupar de manera transparent les nostres polítiques. El PECCat és aquest espai institucional de les administracions públiques locals i nacional on s'han de poder governar de manera moderna les polítiques culturals.

Segons Francisco Longo la qualitat de les polítiques «depèn de variables com la transparència, la deliberació, el consens, la protecció davant la captura per interessos particulars, la coordinació, l'eficiència, la visió estratègica i, fins i tot, la capacitat de rectificar. Aquests atributs del que hem començat a anomenar governança influeixen decisivament, més enllà de l'encert tècnic de tal política concreta o tal altra, en el desenvolupament econòmic i humà dels països» (Longo, 2010). El PECCat, fruit de la concertació entre el món local i el nacional, és l'instrument privilegiat per fer i per preguntar-nos. Disposem, doncs, d'un sistema de governança construït amb la

participació de tothom a partir dels treballs de la Comissió Mixta, on es coordinen els ens locals del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació.

Aquest Quadern del PECCat és el segon llibre d'una col·lecció que, com el mateix Pla, serà dinàmica, creadora de coneixement, d'elevat nivell tècnic i orientada a donar visibilitat al conjunt de professionals de casa i de fora que, des del seu treball, contribueixen a prestar els serveis públics. I que ajudarà en aquest sentit a normalitzar el sector de la cultura com un sector madur professionalment i capaç d'ajudar a servir amb les màximes exigències i capacitats la ciutadania a partir de les polítiques públiques.

Aquest Quadern és rellevant perquè en el seu àmbit, el dels equips de gestió dels equipaments culturals, serà referent. Aquest treball, i els que seguiran, són treballs i estudis de les diferents qüestions que afecten o són part substancial de les infraestructures culturals com a servei públic.

Seguirem «PECCant».

**Lluís Noguera i Jordana**

**Secretari General del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació**

# 1. INTRODUCCIÓ

## 1.1 Motivació i objectius de l'estudi

Els equips de gestió dels equipaments culturals són un dels elements clau per garantir un bon servei públic cultural des dels municipis de Catalunya. No només per assegurar una bona programació cultural, la seva correcta producció tècnica o un manteniment adequat de les instal·lacions, sinó també per garantir que es porten a terme totes les funcions necessàries d'un servei públic cultural: una comunicació diversa i atractiva per a una ciutadania diversa, uns serveis educatius per a tots els públics o una estratègia de màrqueting adequada per aconseguir fidelitzar el públic habitual i atreure nous públics a través d'accions i activitats. Es tracta, en definitiva, d'assegurar el rendiment social a les inversions públiques en equipaments culturals, garantir-ne la sostenibilitat econòmica i, alhora, maximitzar el retorn social d'aquesta inversió.

Una crítica habitual en el sector cultural consisteix a afirmar que en els projectes d'equipaments culturals es pensa massa en la inversió en els edificis i massa poc en el contingut. En efecte, massa vegades s'ha dissenyat un projecte arquitectònic sense tenir definits amb precisió la seva missió i els futurs usos. En aquest sentit, la generalització dels plans funcionals dels nous equipaments culturals és un pas endavant per tal d'assegurar que l'edifici respon als usos reals i no està ni sobredimensionat, ni és massa petit per albergar les activitats culturals adequades per a la població.

Però dissenyar un bon projecte cultural també requereix una anàlisi de qui gestionarà l'equipament, ja que tant o més important que l'edifici és l'equip humà que ha de convertir les parets buides en un pol d'activitat que dinamitzi culturalment el municipi, una tasca difícil que no es pot improvisar.

Per intentar prevenir aquesta situació, els equips de gestió dels equipaments culturals han de ser correctament dissenyats i dimensionats per tal de portar a terme totes aquelles funcions que es demanen a un equipament cultural del segle XXI. Cal definir quines seran les necessitats funcionals del projecte cultural, com estructurar l'organització en àrees funcionals, definir quins tipus de professionals cal que desenvolupin aquestes funcions i quantes hores de treball són necessàries per dur-les a terme. I, finalment, cal veure quins recursos econòmics són necessaris per comptar amb l'equip de gestió adequat. En altres àmbits econòmics i socials trobaríem abundant literatura sobre els recursos humans, però en el cas dels equipaments culturals, com veurem, no hi ha gaires indicacions precises. És aquest dèficit d'orientacions bàsiques de parametrització dels equips humans per a la gestió dels equipaments culturals que pretén cobrir el present estudi.

Cal dir que no tots els equipaments culturals es troben en el mateix grau d'indefinició. N'hi ha que tenen una reglamentació i estructuració que defineix els seus equips de gestió, com és el cas de les biblioteques i, en menor mesura, els arxius o els museus. La resta, però, com és el cas dels equipaments escenicomusicals, els d'arts visuals o els centres culturals polivalents, no compten amb normes (més enllà dels aspectes relacionats amb la seguretat). La definició dels equips de gestió s'ha anat construint cas per cas, sense unes orientacions comunes per a tot el sector. Aquest estudi es proposa donar referències sobre els equips de gestió òptims per a aquests tres tipus d'equipaments culturals. Som conscients que queden fora de l'objecte d'estudi altres tipus d'equipaments culturals, com els anomenats de «segona generació» o les fàbriques de creació que, per la seva singularitat i novetat, encara no permeten una anàlisi sistematitzada.

Aquests paràmetres de referència ajudaran a la definició dels nous projectes d'equipaments culturals els propers anys. El Pla d'equipaments culturals de Catalunya 2010-2020 (PECCat) preveu en el seu desplegament la creació o actualització de gairebé 400 nous equipaments en aquest període. Uns equipaments que requeriran uns equips de gestió suficients per tal de complir l'objectiu del pla de garantir l'accés de la ciutadania a la cultura, en igualtat d'oportunitats i en les millors condicions, tenint en consideració les noves demandes socials i les noves formes d'accedir als continguts i les experiències culturals. El PECCat pretén donar orientacions sobre els paràmetres bàsics de les infraestructures culturals (sales, superfície, cost de construcció), uns paràmetres que ara completem amb els paràmetres bàsics que han de complir els equips de gestió que les ompliran de contingut.

Alhora, l'estudi pretén també ajudar als equipaments ja construïts i en funcionament, que estiguin interessats a optimitzar els seu equip de gestió per tal de potenciar-ne la seva eficàcia i eficiència. Evidentment, cada equipament segons la seva dimensió, pressupost i missió dins l'ecosistema cultural del municipi requereix equips de gestió específics i adaptats i, per tant, l'estudi requereix una adaptació a cada realitat local. No obstant això, l'estudi ofereix pautes generals que poden ser vàlides a tot el país.

Som conscients de la dificultat de la definició de paràmetres comuns en el sector dels equipaments culturals per tres raons. En primer lloc, com hem dit, els equips humans dels equipaments culturals s'han anat definint fins ara cas per cas, sense paràmetres comuns, la qual cosa ha donat com a resultat situacions desiguals per municipi. En alguns casos, hi ha equips de gestió excel·lents que desenvolupen una activitat intensa més enllà del que s'havia previst. Però també podem trobar casos d'equips de gestió amb dèficits significatius en la seva definició i dotació que no permeten desenvolupar l'activitat mínima que es requeriria per al nivell d'equipament i de població. Per tant, la modelització no pretén ser una mitjana estadística de la realitat, ja que estaríem prenent en consideració tant els de bones pràctiques com els que no ho són. I, precisament, amb el model es pretén fixar uns mínims per tal de garantir la prestació d'un servei públic cultural bàsic a tot el territori.

En segon lloc, també és complicat definir paràmetres comuns dels equips de gestió, ja que el sector cultural per definició sempre es troba en permanent canvi i redefinició. Per tant, som conscients que la modelització es delimita temporalment i que s'haurà d'anar actualitzant en funció de les noves missions i les noves realitats professionals del sector dels equipaments culturals.

I, en tercer lloc, els equipaments culturals i les professions culturals que els gestionen és una realitat social recent i poc institucionalitzada i, com a tal, sotmesa a debat constant. Per aquesta raó, la proposta s'ha construït a partir de la participació i el consens dels responsables d'equipaments culturals. I, alhora, les modelitzacions que presentarem a continuació no s'han de llegir com a normes tancades, sinó com a orientacions generals que caldrà, com hem dit, adaptar a cada realitat local.

Una última consideració. Aquesta publicació és una primera aproximació sobre els models d'organitzacions dels equipaments objecte d'estudi i que pot veure's desbordada per dos factors, un d'extern i un d'intern, que intuïm determinants. Pel que fa al factor extern, la crisi econòmica, i concretament l'impacte tan negatiu que té en les finances públiques, està provocant en l'entorn dels equipaments culturals un debat que tot just ara s'inicia sobre els canvis que caldrà fer en la seva gestió per garantir la seva pervivència. El resultat d'aquest procés ara no el sabem, però és molt possible que sorgeixin noves fórmules organitzatives dels equipaments culturals, o de cooperació entre els mateixos equipaments, o amb el sector privat. Respecte al factor intern, el PECCat està promovent l'elaboració intensiva de plans locals d'equipaments culturals als municipis de Catalunya. Fins ara, ja se n'han elaborat prop de seixanta. Això significa que en un any es pot disposar d'una informació exhaustiva sobre els equips

de gestió dels equipaments i per tant, enriquir i matisar els models que proposa aquest estudi.

Per tal de poder efectuar aquesta adaptació, la modelització dels equips de gestió aquí presentada, per tant, preveu diferents possibilitats segons les modalitats de gestió de l'equipament cultural (gestió directa i externalitzada) i els nivells de dotació (òptim i mínim) per tal d'adaptar-lo a les realitats locals. Això permet obtenir un ventall de quatre escenaris finals, amb diferents costos econòmics. No obstant això, el criteri general utilitzat per definir els equips de gestió ha estat en tots els casos el de buscar un òptim bàsic: òptim, perquè un equipament ha de tenir un equip de gestió suficient per tal de mantenir un nivell de qualitat mínim en tots els àmbits de gestió. Però bàsic, per tal que s'obtingui el màxim rendiment de les inversions públiques en cultura, se'n maximitzi el valor públic (Moore, 1998) i se'n asseveri la sostenibilitat a mitjà i llarg termini.

## 1.2 El PECCat i els equips de gestió

Actualment a Catalunya, segons el PECCat, existeixen més de 3.500 equipaments culturals repartits per totes les comarques del país. Aquesta xifra engloba equipaments culturals de diferents tipologies, dimensions i condicions. Això inclou des de grans complexos que poden superar els 5.000 m<sup>2</sup> de superfície fins a petits espais que tot just superen els 100 metres.

En aquest total s'engloben els equipaments de titularitat pública i aquells que pertanyen al sector privat i al tercer sector. Els equipaments públics són, però, la gran majoria: més de 2.900 equipaments.

En el PECCat es determina que hi ha municipis amb dèficits determinats d'equipaments culturals:

- 19 arxius
- 120 biblioteques
- 29 centres culturals «CAP»<sup>1</sup>
- 103 espais escenicomusicals
- 24 espais d'art

Per tant, en el futur es preveu la creació de 295 equipaments culturals públics, i es preveu una inversió de 1.218 milions d'euros en el seu desplegament. Segons l'estudi d'Ezequiel Baró recollit a la Memòria del PECCat (Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, 2009) els 988,4 milions d'euros de la despesa del PECCat (a preus bàsics) pot tenir un efecte d'activació total sobre la propagació del conjunt de l'economia catalana de 1.700,3 milions d'euros. Això suposa que els efectes induïts d'aquella despesa sobre la producció interior poden ascendir a 712 milions d'euros.

<sup>1</sup> Centre cultural elemental. Aquest equipament es planteja amb l'orientació de «centre d'atenció primària» de necessitats culturals i té una vocació de centre polivalent amb dotacions mínimes, però suficients per acollir les activitats culturals que es genera en un context de baixa densitat demogràfica, que no disposa de la massa crítica suficient per acollir equipaments especialitzats, més enllà de la biblioteca pública. (Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, 2009, pag. 29).

**Taula 1. Equipaments culturals a Catalunya (2009)**

Equipaments	Nombre	%
Arxius	278	7,8
Biblioteques	453	12,7
Museus, col·leccions i centres patrimonials	492	13,8
Equipaments escènics i musicals	436	12,3
Espais d'art, sales d'exposició	263	7,4
Altres equipaments	548	15,4
Centres culturals	1084	30,5
TOTAL	3554	100

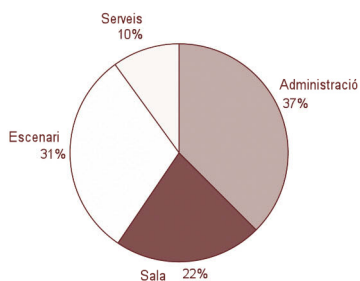
Font: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació (2009)

**Taula 2. Equipaments culturals públics a Catalunya (2010)**

Tipus d'equipament	Nombre	%
Arxius	245	8,3
Biblioteques	454	15,3
Museus	352	11,9
Escenicomusicals	359	12,1
Espais d'art	219	7,4
Altres	502	16,9
Centres culturals	831	28,1
TOTAL	2962	100,0

Font: Cens d'equipaments culturals. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació (2010)

**Gràfic 1. Equips de gestió als equipaments escenicomusicals públics de Catalunya (2009)**



Font: SGAE (2010)

Podem suposar alhora que el desplegament del PECCat suposarà la creació de nous llocs de treball en el camp de la gestió dels equipaments. I, per tant, serà un sector que augmentarà el seu pes econòmic. No cal veure, però, la creació de nous equips de gestió com una despesa afegida als pressupostos públics, sinó que, al contrari, tal com assenyalarem més endavant, els equips de gestió són un factor per generar ingressos propis (taquilla, lloguers de sala, patrocinadors, etc.) i augmentar la rendibilitat social i cultural de la inversió pública.

### 1.3 Els estudis sobre els equips de gestió dels equipaments culturals

Hi ha pocs estudis sobre com han de ser els equips de gestió dels equipaments culturals. Malgrat que recentment s'han publicat alguns manuals de gestió cultural, no dediquen gaire atenció a definir quins recursos humans són necessaris per a les organitzacions (Roselló, 2007).

Un dels sectors en què s'ha dedicat més atenció a la seva gestió dels recursos humans és el de les arts escèniques. És al Regne Unit on s'han desenvolupat alguns models d'organigrames funcionals en el marc del que s'anomena *stage management* o *theatre administration* (Menear i Hawkins, 1988). En general, els estudis publicats a l'Estat espanyol no avancen gaire més a part de fer algunes recomanacions sobre l'organització per àrees o sobre els perfils funcionals (cf. Pérez Martín, 2006) i, en general, els organigrames proposats es decanten molt cap a la dimensió artística i tècnica de la gestió teatral, i no cap a la dimensió comunicativa o educativa. En el cas de Catalunya, Colomé (2006) avança cap una modelització de l'activitat i de les àrees de gestió d'un teatre local. No obstant això, fins al present estudi no s'ha trobat cap recerca o modelització d'una tipologia d'equips de gestió amb un càlcul de la dotació de personal necessària i dels seus costos.

Pel que fa als centres culturals polivalents, només hi ha un estudi de la Fundació Kaleidos (2003) que analitza una enquesta realitzada al que anomenen equipaments de proximitat, sense pretensió, però, de definir uns paràmetres per als equips de gestió. I en el món de les arts plàstiques, en relació amb els equips de gestió, la recerca bibliogràfica no ha donat cap resultat ressenyable.

Si en el camp dels estudis i de les modelitzacions sobre equips de gestió hi ha molt poques referències, en el camp de les dades sobre els equips de gestió tampoc no es poden trobar gaires informacions. La base de dades de la SGAE<sup>2</sup> ens informa que els 78 equipaments escenicomusicals que tenen censats a Catalunya compten amb 424 professionals. És a dir, una mitjana de 5,4 persones per equipament. Pel que fa al repartiment entre àrees, es pot observar, segons aquest cens, que gran part es dedica a tasques administratives i de gestió, seguit dels serveis d'escenari i sala i, finalment, serveis generals. (Gràfic 1)

l'enquesta d'arts escèniques realitzada pel Gabinet Tècnic del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació (Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, 2010) comptabilitza un total de 900 persones treballant en aquests mateixos equipaments, és a dir, 11,6 de mitjana.

Pel que fa als centres culturals polivalents (CCP) ja hem citat l'estudi de la Fundació Kaleidos (*op. cit.*) que ens informa que del total de l'equip de gestió dels equipaments culturals de proximitat estudiats,

<sup>2</sup> SGAE (2010), Mapa informatitzat de recintes escènics i musicals. Disponible a: <http://www.artenetsgae.com/mire/index.htm>

un 47% són tècnics, un 14% són administratius i, un 39% són d'altres categories com conserges subalterns i personal de neteja. I també trobem que aproximadament dues terceres parts dels CCP només tenen entre un i tres treballadors. En relació amb els centres d'arts visuals no s'ha elaborat cap estudi sobre el seus equips humans.

Malgrat, doncs, que ens trobem en un sector que a Catalunya representa gairebé tres mil equipaments i que pot estar donant ocupació a uns milers de persones, no compta amb cap estudi o modelització que n'expliqui la realitat i, encara menys, que la tracti d'ordenar i millorar en la mesura del possible.

## **1.4 Metodologia de treball: les taules i el treball de camp sobre els equips de gestió**

### **1.4.1 Les taules sobre els equips de gestió dels equipaments culturals**

Les taules dels equips de gestió es van formar seguint una metodologia semblant a les taules del PEC-Cat, buscant, per una banda, una certa representativitat de les diferents tipologies d'equipaments locals i, alhora, buscant responsables amb experiència sobre la gestió d'aquests tipus d'equipaments. Abans de cada reunió se'ls va enviar la documentació en forma de document de treball per tal de preparar la discussió i facilitar el consens entorn de les línies principals de treball. Les sessions es van realitzar a la seu del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació i van ser transcrites per tal de poder incorporar les recomanacions sorgides d'aquestes taules. En total es van realitzar set taules, els membres de les quals van validar la proposta final, de la qual sorgeix la present publicació. A l'annex podeu consultar les informacions relatives a les taules dels equips de gestió que han tingut lloc.

Durant la realització de les taules es va discutir inicialment en termes conceptuals sobre la necessitat d'establir paràmetres de referència per als equipaments en l'àmbit local. En general hi va haver acord en la necessitat de fixar uns mínims en l'activitat que ha de programar l'equipament, la necessària diversitat en aquesta oferta i un nombre mínim d'hores d'obertura, per tal de donar un servei públic cultural bàsic. Això comporta que hi ha d'haver un equip de gestió suficient que pugui oferir aquest servei a la ciutadania, i complir alhora amb uns estàndards de qualitat. També hi va haver consens que cada cop és més important i estratègica la dimensió comunicativa i educativa dels equipaments culturals, sigui quina sigui la dimensió o tipologia de l'equipament. Finalment, es va valorar el caràcter pioner de la iniciativa i la seva potencialitat per millorar a curt i mitjà termini la gestió global dels equipaments culturals del país.

No obstant això, es va tenir sempre en consideració la necessitat d'intentar que aquests paràmetres mínims dels equips de gestió no possessin en perill la viabilitat dels equipaments. Per tant es va defugir crear escenaris ideals, i el debat es va centrar a buscar l'òptim mínim que permeti ordenar i millorar progressivament la realitat dels equips de gestió d'una forma creïble, partint de la situació actual.

Un debat recurrent va ser la qüestió del model de gestió. Tot i que hi va haver acord que cal passar d'un paradigma d'administrar o un paradigma més gerencial i proactiu de la gestió dels equipaments culturals, hi va haver diverses opinions a les taules sobre la conveniència o no de la creació d'ens autònoms o els beneficis d'externalitzar totalment o parcialment la gestió dels equipaments culturals. Va quedar clar, però, que una variable a considerar és la dimensió dels municipis: en els municipis petits, amb equipaments culturals amb equips de gestió reduïts, els beneficis de triar altres fórmules de gestió són poc significatius. Per contra, en municipis grans que disposen d'equipaments més voluminosos, la tria de modalitats de gestió diferenciades de l'estructura orgànica de l'ajuntament pot aportar major flexibilitat i adaptació al sector en el funcionament dels equips de gestió.

Un cop superat aquest debat més conceptual es va passar a la tasca modelitzadora en què calia definir pas a pas els paràmetres bàsics pels quals es definiran les necessitats funcionals dels equipaments fins a l'establiment dels costos laborals, tal com s'explicarà al punt 4 del document.

#### **1.4.2 El treball de camp sobre els equips de gestió dels equipaments culturals**

De forma paral·lela a les taules, es va fer un treball de camp per anar informant les taules sobre la realitat actual dels equipaments culturals. Es va realitzar una sèrie d'entrevistes a responsables d'equipaments culturals seleccionats en funció de la seva representativitat i, com a exemple de diferents modalitats d'organitzar els recursos humans. Els casos estudiats han englobat quatre teatres, dos centres d'arts visuals i dos centres culturals polivalents. Es pot consultar la llista de casos estudiats a l'annex.

L'estudi de cada cas va contemplar la definició de l'organigrama funcional de l'equipament, les àrees funcionals i els perfils funcionals, així com els nivells retributius per categoria professional i el conveni d'aplicació. Finalment es va calcular el cost total de l'equip humà (incloent-hi també aquelles partides de personal externalitzades o assumides per l'ajuntament) per tal de calcular la ràtio de despesa en personal respecte al total del pressupost de funcionament de l'equipament. Aquestes informacions van ser utilitzades, en primer lloc, per contrastar les modelitzacions amb la realitat i, per tant, amb la idea de construir un òptim mínim que ordeni i millori la realitat, però que no se situï massa allunyat de la realitat. En segon lloc, l'anàlisi de les dades es va utilitzar per construir una estimació de la càrrega de treball per a l'equip de gestió derivada de l'activitat proposada, per establir la correspondència entre perfils professionals i categories laborals, i validar els nivells retributius i els costos globals.

### **1.4 Els límits de la modelització i els efectes esperats**

El present estudi pretén definir uns models dels equips de gestió dels equipaments culturals de forma orientativa i adaptable a cada realitat local. Assumim, per tant, que els models s'hauran de contrastar amb la dinàmica cultural local i els recursos disponibles a cada ajuntament. Repetim, per tal que quedi clar, que no s'ha de confondre, per tant, la modelització ni amb una voluntat normativitzadora ni amb un reflex de la realitat actualment existent.

La modelització s'ha construït a partir del treball col·lectiu de les tres taules de responsables dels equipaments culturals, convocades i dirigides pel Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació. Entenem, per tant, que el fet que la modelització sigui més o menys adequada depèn només dels qui l'han realitzada, del seu coneixement i bon criteri (en aquest cas, els autors i l'equip de la Subdirecció General d'Equipaments Culturals del DCMC). Seguidament, cal dir que s'ha buscat elaborar col·lectivament la modelització a partir de les taules de treball. I un cop elaborada la proposta s'ha validat la proposta a la Taula tècnica del sistema d'equipaments escenicomusicals. En definitiva s'ha buscat construir un consens entorn dels paràmetres que s'exposaran a continuació.

Quan parlem dels equips de gestió ideals no volem dir aquells que definiríem en absència de limitació de recursos. No tenir en compte la limitació econòmica dels pressupostos municipals hagués portat a crear uns models fora de la realitat i, per tant, inútils des del punt de vista de la planificació i la gestió pública. En aquest sentit, s'ha demanat als participants de les taules la realització d'un exercici de realisme en la definició dels models, sota la consigna de definir els equips de gestió òptims que siguin alhora sostenibles des del punt de vista econòmic, ja que l'equip humà representa, com veurem, una part molt important del pressupost de l'organització.



La modelització proposada tampoc no és ni pretén ser un reflex de la realitat. D'entrada, perquè no hi ha dades disponibles per tal de construir-la com una mitjana estadística representativa de la situació actual. I, en segon lloc, perquè una modelització no pretén ser un mirall fidel de la situació actual (que no es valora com a satisfactòria), sinó situar-se en un escenari futur de millora. No pretén situar-se en un escenari ideal al qual sigui impossible d'arribar en un escenari de recursos limitats, però té la voluntat de marcar un objectiu de millora factible per tal de guanyar amb capacitat de produir una oferta cultural suficient en qualitat i diversitat.

Aquest objectiu pot requerir, en alguns casos, una major despesa en recursos humans. En un context de limitació dels pressupostos en cultura, aquest objectiu pot semblar irrealitzable. Però aquesta major inversió pot veure's compensada amb una major activitat que alhora generi més recursos propis per taquillatge o patrocinis. I moltes vegades pot suposar simplement ordenar els equips de gestió per reforçar unes àrees més estratègiques i limitar la dimensió d'altres i, per tant, reassignar de manera més eficient els recursos humans de l'organització. Alhora, en assenyalar els límits raonables de despesa, pot contribuir a no sobredimensionar la despesa pública en equips de gestió. Ja que en cap cas, en un context de restriccions pressupostàries, els costos de l'equip humà han de restar recursos a l'activitat. Al contrari, els recursos (econòmics i de recursos humans) han d'estar al servei sempre de la prestació del servei bàsic cultural a la ciutadania i orientats a la creació de valor públic.

En definitiva, s'ha d'entendre l'estudi com una elaboració amb el màxim rigor possible, en el marc de l'escassetat de dades que hem esmentat, sobre quina creiem que pot ser la millor opció a l'hora de definir els equips de gestió en aquest moment, per tal d'ordenar i millorar la realitat dels equipaments culturals del país. I vol ser una eina per als encarregats de decidir i responsables de la política cultural a l'hora de dibuixar els escenaris possibles en el seu context local.

Finalment, cal dir clarament que si un municipi no veu viable mantenir l'equip de gestió d'un tipus d'equipament, caldrà que es replantegi la seva construcció o triar-ne un tipus diferent que sí que sigui sostenible per les seves finances. En tot cas, aquest replantejament sempre serà millor que invertir diners públics en un equipament del qual no es traurà rendibilitat social suficient.



## 2. ELS EQUIPAMENTS CULTURALS

### d'àmbit local

#### 2.1 Els equipaments escenicomusicals (EEM)

##### 2.1.1 Missió i línies d'activitat

La taula de treball sectorial sobre arts escèniques i musicals del PECCat ha proposat la denominació d'equipaments escenicomusicals per als que acullen activitats escèniques i musicals, ja que la considera adequada per abraçar les diverses denominacions i tipologies que s'associen a aquest tipus d'equipaments com teatres, auditoris, teatres-auditoris, sales polivalents, espais polivalents, etc. La proposta del PECCat en aquesta tipologia d'equipaments parteix d'un doble objectiu. D'una banda, assolir el nivell de dotacions que permeti aconseguir una millora de l'oferta d'aquests serveis i una millor distribució territorial. D'altra banda, afermar el Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals de Catalunya, aprovat en el Decret 48/2009, de 24 de març, com un dels components del sistema nacional d'equipaments culturals conjuntament amb els equipaments que ja s'han organitzat en sistemes específics com el bibliotecari i l'arxivístic.

Amb aquesta doble orientació, el PECCat proposa un nou concepte d'equipament escenicomusical. Aquest equipament es planteja com l'espai de referència de l'activitat escenicomusical local, i com a tal ha de poder acollir activitats d'exhibició i audició —professionals i amateurs—, així com activitats de creació, producció, formació i dinamització comunitària. Aquesta concepció el legitima com a equipament cultural bàsic ja que l'obre a un ampli ventall d'usos —artístics, culturals, comunitaris— i de servei permanent a la ciutadania.

Partint d'aquest plantejament d'espai de servei i ús públic, amb una especialització —tot i que no exclusiva— cap a les arts escèniques i musicals, recollint la proposta de la taula de treball, el PECCat defineix tres modalitats d'equipaments escenicomusicals, que respondrien a la lògica i la jerarquia del sistema d'equipaments escènics i musicals de Catalunya suara exposat.

##### a. Espais bàsics escènics i musicals (E1)

Equipaments escenicomusicals d'àmbit local que disposen d'una sala d'exhibició o audició i, si s'escau, d'espais annexos. La seva configuració pot situar-se entre els dos tipus bàsics: la sala amb escenari frontal i la sala de volum únic. Aquests equipaments disposen d'un pressupost específic per activitats. Aquests equipaments corresponen a la tipologia «E» del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (article 7.1.e) del Decret 48/2009, de 24 de març, del sistema públic d'equipaments escènics i musicals de Catalunya). Es tracta de la dotació mínima d'equipament especialitzat per acollir una proposta local d'arts escèniques i música que inclogui les diferents propostes: programació professional, amateur, educativa, comunitària, etc. Aquesta dotació és la recomanada per a municipis —normalment a partir de 5.000 habitants— que prenguin acollir programacions regulars.

## b. Equipaments escènics i musicals locals bàsics (E2)

Equipaments escenicomusicals d'àmbit local que poden acollir, de manera simultània, activitats d'exhibició i audició, creació i producció, i dinamització comunitària. Tenen un equip de gestió específic i un pressupost per activitats. Contenen, com a mínim, sales d'exhibició, d'assaig i creació, més la resta d'espais de dinamització comunitària, serveis i gestió. Com en el cas anterior se'n proposen també dos subtipus. Aquests equipaments corresponen a la tipologia «D» del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (article 7.1.d) del Decret 48/2009, de 24 de març, del sistema públic d'equipaments escènics i musicals de Catalunya). Es tracta de la dotació més habitual adreçada a municipis que acullen programacions estables combinant diferents gèneres i formats i que inclouen programació professional, amateur, educativa, comunitària, etc. Aquesta dotació és la recomanada per a municipis de dimensió mitjana —normalment a partir de 15.000 habitants.

## c. Equipaments escènics i musicals locals multifuncionals (E3)

Equipaments escenicomusicals d'àmbit local que poden acollir, de manera simultània, activitats d'exhibició i audició, creació i producció, i dinamització comunitària. Tenen un equip de gestió específic i un pressupost per activitats. Contenen, com a mínim, un recinte principal amb espais d'exhibició i d'assaig i creació, que inclou una sala de gran format. Aquests equipaments es poden completar amb altres espais vinculats, propis o concertats, amb sales d'exhibició, assaig i creació complementàries. Aquests equipaments corresponen a la tipologia «C» del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (article 7.1.c) del Decret 48/2009, de 24 de març, del sistema públic d'equipaments escènics i musicals de Catalunya). Es tracta d'un tipus de dotació molt completa adreçada als municipis de major dimensió demogràfica —normalment amb població superior als 50.000 habitants— amb una oferta àmplia i variada de propostes escèniques i musicals i una trajectòria de programació municipal molt consolidada en aquest àmbit.

L'esquema bàsic del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals es completa amb els equipaments d'àmbits territorials intermedis —actualment els centres d'arts escèniques de Reus, Terrassa i Salt-Girona— corresponents a la tipologia «B» del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals, centres de producció territorial (article 7.1.b) del Decret 48/2009, de 24 de març, del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals de Catalunya), i finalment amb els equipaments escènics i musicals de caràcter singular —Teatre Nacional de Catalunya, Liceu, l'Auditori, el Mercat de les Flors i el Teatre Lliure— corresponents a la tipologia «A» del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (article 7.1.a) del Decret 48/2009, de 24 de març, del sistema públic d'equipaments escènics i musicals de Catalunya).

Aquestes dues tipologies d'equipaments no ens ocuparan en aquest estudi, ja que es tracta d'equipaments que per la seva definició d'equipament nacional o de producció escenicomusical no formen part de la xarxa bàsica que és objecte del Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya.

### 2.1.2 Tipologia bàsica

Segons el PECCat, la tipologia bàsica d'equipaments escenicomusicals és la de la taula 3.

**Taula 3. Tipologia bàsica d'equipaments escenicomusicals**

Àmbit local	E1	Espais escenicomusicals especialitzats
	E2	Complexos escenicomusicals locals de format bàsic
	E3	Complexos escenicomusicals locals de gran format

Font: elaboració pròpia

### 2.1.3 Tipologia de modalitats constructives

Segons els paràmetres arquitectònics del PECCat, s'estableixen les següents modalitats constructives (Taula 4) :

**Taula 4. Tipologia de modalitats constructives dels equipaments escenicomusicals**

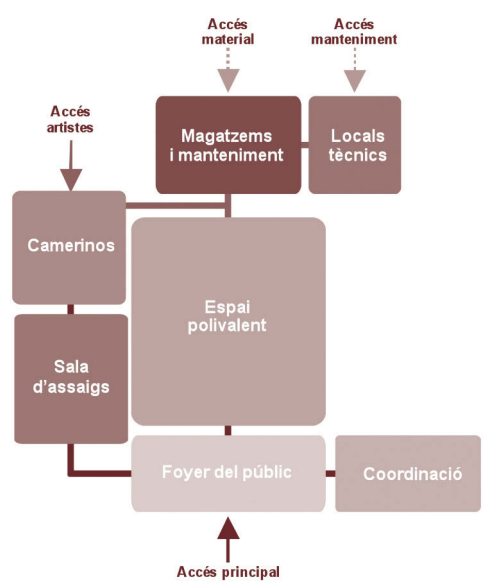
Tipus	Sala A	Sala B	Llindar poblacional Mínim	Llindar poblacional Màxim	Total cabuda	Superfície útil	Superfície construïda	Inversió
E1 E1A	Sala volum únic per a 300 espectadors	No	5.000	10.000	300	1.070	1.500	3.225.000,00 €
E1 E1B	Sala volum únic per a 300 espectadors	No	10.000	15.000	300	1.465	2.050	4.407.500,00 €
E2 E2A	Sala volum únic per a 400 espectadors	No	15.000	30.000	400	1.605	2.250	4.837.500,00 €
E2 E2B(1)	Sala frontal de 500 espectadors	Sala petita 200 espectadors	30.000	50.000	700	2.965	4.300	9.675.000,00 €
E3 E3(1)	Sala frontal de 700 espectadors	Sala petita 300 espectadors	50.000	∞	1.000	4.265	6.400	14.720.000,00 €

Font: DCMC (2009)

Com es pot veure en l'anterior taula, en els mòduls E1 i E2 es proposa un nivell obert d'opcionalitat. En concret, es planteja una opció inicial per subtrams demogràfics, però es deixa oberta l'opció definitiva a la voluntat municipal. Així, per exemple, als municipis del tram 15-50.000 se'ls ofereixen dues opcions, la primera (E2a) orientada preferentment als municipis del subtram 15-30.000, i la segona (E2b) orientada al subtram 30-50.000, però en tot cas seran els mateixos municipis els que plantegin l'opció definitiva a partir de les dinàmiques locals i de centralitat, i atenent sempre els criteris de viabilitat. Els municipis que siguin capitals de comarca poden optar a saltar un subtram (per exemple, d'E1 a E2a o d'E2b a E3).

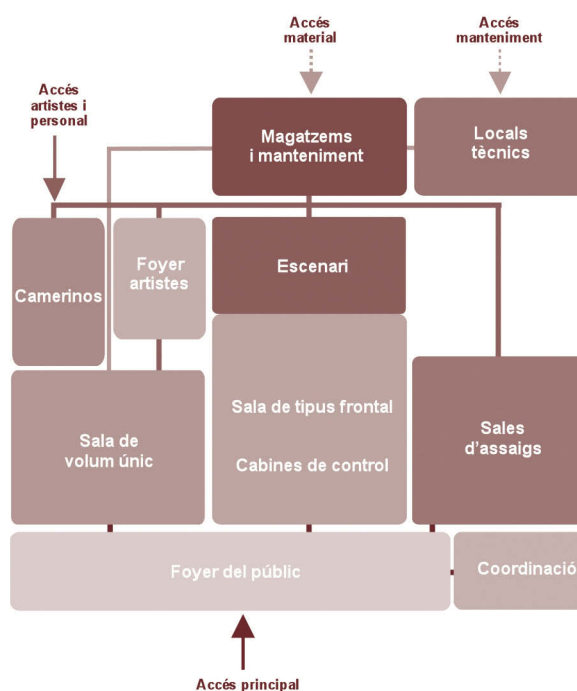
A continuació (Gràfics 2 i 3) es pot veure representada en els següents esquemes l'organització funcional general per nivell d'equipament.

**Gràfic 2. Organització funcional general de les tipologies E1 i E2A**



Font: DCMC (2009)

**Gràfic 3. Organització funcional general de les tipologies E2B i E3**



Font: DCMC (2009)

### 2.1.4 Tipologia de modalitats funcionals

Partint de la tipologia bàsica, i tenint en compte les modalitats constructives, s'han establert uns indicadors d'activitat que permetin establir uns paràmetres delimitatius de les modalitats funcionals. Les modalitats funcionals s'han definit a partir de dies en funcionament i nombre d'activitats.

#### a Dies en funcionament

Per definir els paràmetres bàsics de dies en funcionament dels equipaments escenicomusicals, s'han dividit aquests dies en: 1) activitat pròpia: entenent-la com la programació professional, més la d'entitats que estiguin associades amb regularitat amb l'equipament escenicomusical i, 2) activitat de tercers: entenent-la com l'activitat programada eventualment per entitats externes a l'equipament escenicomusical (associacions, escoles, institucions, etc.). Naturalment, s'entén que un mateix dia poden coincidir una activitat pròpia i una activitat externa, però s'ha volgut diferenciar-les per tal de donar paràmetres de referència que orientin la gestió dels equipaments i permetin el càlcul posterior de la càrrega de treball per a cada nivell d'equipament.

Pel que fa a la quantitat de dies de funcionament anuals s'han establert uns paràmetres mínims i òptims. El nivell mínim correspondria al nivell d'activitat a partir del que es considera que l'equipament escenicomusical comença a estar suficientment utilitzat per tal de treure rendiment social i cultural de la infraestructura. I el nivell òptim correspondria al nivell d'activitat en què l'equipament escenicomusical està desenvolupant un nivell alt d'activitat, sense arribar a la saturació.

Des d'un punt de vista orientatiu, s'ha fixat un nombre de dies en funcionament d'activitat pròpia i activitat de tercers. En ambdós casos, s'ha considerat que segons el nivell d'equipament li corresponia un nivell d'activitat, essent el nivell d'activitat de l'E2 superior al de l'E1, i el de l'E3 també superior al de l'E2. S'ha estimat que tot equipament escenicomusical públic ha de tenir un nivell mínim de dies dedicats a activitat professional, per tal de complir la missió de servei públic d'acord amb el paradigma d'equipament definit en el PECCat. Per tant, el nombre de dies amb programació professional, passa de 15-30 dies als E1, de 30-60 als E2 i, de 60-120 als E3.

Alhora, també s'ha considerat que l'equipament escenicomusical ha de servir d'escenari per a entitats, associacions, grups amateurs. Segons el nivell d'equipament (recordem que se situen en dimensions de municipis diferents) es considera que les ràtios d'activitats pròpies i d'activitats de tercers poden ser diferents. Pel que fa als E1 es considera que la ràtio pot ser de 2,5 (és a dir, una activitat pròpia per cada 2,5 de tercers), per als E2 la ràtio hauria de ser menor, de 2,0 (una activitat pròpia per cada 2 de tercers) i per als E3 la ràtio hauria de baixar a 1,5 (una activitat pròpia per cada 1,5 de tercers).

Si als dies d'activitats amb públics afegim els dies de muntatge i desmuntatge, obtenim els totals de dies en funcionament. Per als E1 amb modalitat mínima els dies en funcionament són gairebé un de cada

sis i els E3 en la seva modalitat òptima estarien en funcionament tots els dies de l'any, i la resta de modalitats se situaria, com podem veure en el següent requadre, en punts intermedis. (Taula 5)

**Taula 5. Dies en funcionament dels equipaments escenicomusicals**

DIES EN FUNCIONAMENT	E1		E2		E3	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Total anual de dies amb activitat pròpia	12	30	30	60	60	120
Ràtio d'activitats de tercers/pròpies	2,5	2,5	2,0	2,0	1,5	1,5
Total anual de dies amb activitat de tercers	30	75	60	120	92	184
Total anual de dies d'activitat amb públics	45	108	92	182	153	305
Total anual de dies de muntatge i desmuntatge	6	15	15	30	30	60
Total anual de dies en funcionament	51	123	107	212	183	365

Font: elaboració pròpia

## b. Nombre d'activitats

En relació amb el nombre d'activitats, s'ha partit de fixar un nombre de funcions amb programació estable que, com en el cas dels dies de funcionament, segueix una escala creixent segons el nivell de l'equipament i la modalitat de l'equipament. Alhora, s'ha considerat que per cada nivell i modalitat corresponia un coeficient d'obres i funcions diferents. En el cas dels equipaments més petits, un E1, aquest coeficient seria d'un, és a dir, una funció per obra.

En el cas dels equipaments més grans, es considera que la ràtio ha de ser més alta, és a dir, 1,5 funcions per obra. En canvi, es considera que els equipaments més petits tindran una ràtio més alta d'altres activitats que, tot i ser pròpies, no seran funcions de programació estable. Corresponen a activitats del tercer sector organitzades pel mateix equipament que, en el cas dels equipaments de dimensions més reduïdes (i, per tant, en municipis més petits), tindran ràtios més grans. Aquesta ràtio, però, serà més petita en els equipaments més grans, en els quals es considera que la programació estable tindrà més pes en el global de les activitats pròpies. El càlcul de les activitats segons les ràtios mencionades ens porta a proposar uns nivells mínims i òptims d'activitats per nivell d'equipament, que van de les 50 dels E1 en modalitat mínima fins a les 361 dels E3 en la seva modalitat òptima.

Cal assenyalar, finalment, que en el cas dels equipaments E3 es pot programar més d'una funció o esdeveniment simultàniament, ja que disposen de més d'una sala. Per tant, el nombre d'activitats pot ser més elevat que el dels E1. (Taula 6)

## c. Resum de paràmetres bàsics de les tipologies funcionals

El nombre d'activitats i el nombre de dies en funcionament no sempre és igual ja que es considera que en els equipaments amb una sola sala (E1A, E1B i E2A), una activitat ocupa un dia de funcionament. Per contra, en els equipaments amb dues sales (E2B i E3) el nombre d'activitats pot ser superior als dies en funcionament, ja que es poden fer de manera simultània.

En el següent quadre podem veure un resum de la proposta de dies en funcionament i activitats dels equipaments escenicomusicals. (Taula 7)

**Taula 6. Nombre d'activitats dels equipaments escenicomusicals**

ACTIVITATS	E1		E2		E3	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Obres programació estable	8	18	17	46	43	80
Coeficient obres/funcions	1	1,1	1,2	1,3	1,4	1,5
Funcions programació estable	8	20	20	60	60	100
Coeficient funcions/altres activitats	1,5	1,4	1,3	1,2	1	0,9
Altres activitats pròpies	12	28	26	72	60	90
Total activitats pròpies	20	48	46	132	120	190
Coeficient pròpies/tercers	1,5	1,4	1,3	1,2	1	0,9
Activitats de tercers	30	67	60	158	120	171
Total anual d'activitats	50	115	106	290	240	361

Font: elaboració pròpia

**Taula 7. Resum dels dies en funcionament i nombre d'activitats dels equipaments escenicomusicals**

Quadre resum	E1		E2		E3	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Total anual de dies en funcionament	51	123	107	212	183	365
Funcions programació estable	8	20	20	60	60	100
Altres activitats pròpies	12	28	26	72	66	100
Activitats de tercers	30	67	60	158	139	200
Total anual d'activitats	50	115	106	290	265	400

Font: elaboració pròpia

## 2.2 Els centres d'arts visuals (CAV)

### 2.2.1 Missió i línies d'activitat

Fins al moment actual no s'ha formalitzat un sistema d'ordenació dels equipaments públics dedicats a les activitats artístiques a l'entorn de les arts visuals. De nou, doncs, el PECCat planteja la implantació d'aquest tipus d'equipaments amb el doble objectiu de contribuir a cobrir les necessitats d'infraestructures, però també aplicant una lògica sistèmica que faciliti la constitució de la futura xarxa d'equipaments d'arts visuals que està previst desplegar a partir de l'any 2011.

Una altra de les particularitats d'aquest àmbit és, sens dubte, el seu desplegament limitat. Això vol dir que tot i que hi ha un parc molt important d'equipaments que poden acollir algun tipus d'activitat relacionada amb les arts visuals, fonamentalment sales d'exposició, són molt pocs els que estan desenvolupant programes que abastin totes les possibilitats que suposen els processos creatius al voltant de les arts visuals —creació, producció, exposició, documentació, educació, dinamització comunitària, etc.

Aquests programes es limiten a un nombre molt reduït de municipis que compten amb centres d'art especialitzats o, en alguns casos, amb museus locals que s'han especialitzat en part o de forma prioritària en programació d'art visual contemporani.

I encara una tercera particularitat d'aquest àmbit d'actuació és la presència d'un sector privat divers i dinàmic, però amb una distribució i un pes desigual en el territori. En aquest cas cal remarcar el principi de promoció d'equipaments públics que presideix el PECCat, fet que trasllada a l'àmbit local l'autonomia sobre la decisió de la relació públic-privat i sobre possibles fórmules d'acció subsidiària o concertació.

Seguint un guió similar al dels equipaments escenicomusicals, el PECCat proposa dos mòduls d'equipament d'arts visuals que respondrien a la lògica i la jerarquia d'un sistema d'equipaments públics d'aquesta tipologia.

- **Espai d'art multifuncional (AV1)**

Es tracta del mòdul bàsic d'equipament especialitzat en arts visuals que compta amb un espai expositiu central, una sala polivalent —espai idoni per a reunions, presentacions, projeccions, etc.—, un taller multiusos i un taller equipat amb recursos tecnològics i digitals. Aquest equipament pot ser un espai propi o constituir un mòdul independent dins un complex, museu o centre polivalent.

- **Centre d'art bàsic (AV2)**

Es tracta del mòdul fonamental del centre d'arts visuals que permetria acollir programacions completes d'aquestes propostes artístiques. En aquest cas, atès que es tracta d'un equipament especialitzat i de dimensió mitjana, és preferent una ubicació independent. Les dotacions de l'equipament han de permetre acollir una programació que permeti l'activitat diversificada, incloent-hi processos creatius oberts a la participació col·lectiva. El centre d'art bàsic comptaria

amb una distribució idèntica d'espais al centre d'art multifuncional (espai expositiu central, una sala polivalent, un taller multiusos i un taller equipat tecnològicament). La diferència consistiria, però, en la superfície que en el cas del centre d'art bàsic hauria de ser de 550 m<sup>2</sup> útils en comptes dels 315 o els 420 m<sup>2</sup> útils del centre d'art multifuncional.

**Taula 8. Tipologia bàsica dels centres d'art visual**

Àmbit local	AV0	Centre cultural polivalent
	AV1	Equipament multifuncional bàsic
	AV2	Equipament bàsic complet

Font: DCMC, 2009



L'esquema bàsic del sistema públic d'equipaments d'arts visuals es completa amb els equipaments d'àmbits territorials intermedis —centres d'arts visuals de Lleida, Girona, Vic, Tarragona—, i els centres singulars d'àmbit nacional com el MACBA.

### 2.2.2 Tipologia bàsica

Segons el PECCat, la tipologia bàsica d'equipaments d'arts visuals s'indica a la taula 8.

En aquesta proposta ens centrarem en els EAV d'àmbit local AV1 i AV2, encara que es poden definir altres equipaments d'arts visuals, com els AV3, equipament multifuncional d'interès supralocal, i l'equipament especialitzat d'interès nacional.

### 2.2.3 Tipologia de modalitats constructives

En l'annex d'estàndards constructius del PECCat es defineixen les àrees bàsiques indicades al gràfic 4.

En el mateix document s'estableixen les modalitats constructives. Taula 9.

Com en el cas dels equipaments escenicomusicals s'ha establert un nivell d'opcionalitat en el tram primer i es distingeix entre un equipament mínim (AV1a) i un d'ampliat (AV1b), i es vincula la decisió final a l'opció dels mateixos municipis en funció de les dinàmiques locals i de centralitat, i atenent sempre els criteris de viabilitat. D'altra banda, els municipis que siguin capitals de comarca poden optar a saltar un subtram (per exemple, d'AV1b a AV2).

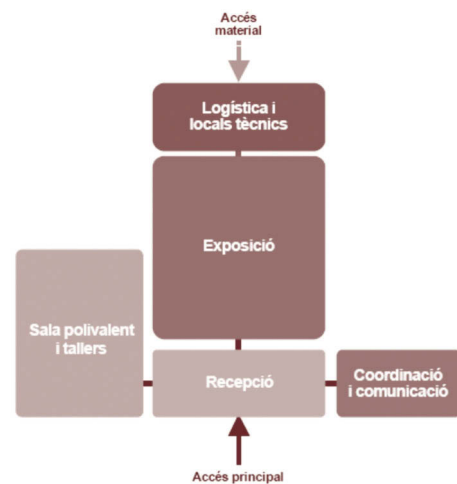
### 2.2.4 Tipologia de modalitats funcionals

Partint de la tipologia bàsica, i tenint en compte les modalitats constructives, s'han establert uns indicadors d'activitat (horari de funcionament i nivell d'activitat) que permeten establir uns paràmetres delimitatius de les modalitats funcionals.

Pel que fa a l'horari de funcionament hem establert uns paràmetres mínims i òptims (Taula 10).

S'estableix que l'horari d'obertura de cara al públic per a un equipament d'AV1 hauria de ser un mínim de 20 hores setmanals i de manera òptima hauria de ser de 30 hores setmanals. Pel que fa a un AV2 el mínim seria de 30 hores setmanals i en el seu nivell òptim, 40 hores setmanals. La distribució de les hores d'obertura setmanal entre festius i laborals es deixa a l'elecció de l'equipament i a la necessària adaptació al context sociocultural local, encara que es recomana que sigui suficient per permetre l'atenció a la diversitat de ciutadans que potencialment poden ser usuaris de l'equipament d'arts visuals.

**Gràfic 4. Organització funcional general de les tipologies AV1 i AV2**



Font: DCMC (2009)

**Taula 9. Tipologia de centre d'arts visuals**

Tipus	Llindar poblacional		Superfície útil	Superfície construïda	Inversió	
	Mínim	Màxim				
AV1	AV1a	15.000	50.000	315	410	697.769
	AV1b			420	550	935.267
AV2		50.000		550	715	1.215.809

Font: DCMC, 2009

**Taula 10. Horari de funcionament dels centres d'arts visuals (total d'hores setmanals d'obertura al públic)**

	AV1		AV2	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
	20	30	30	40

Font: elaboració pròpia

**Taula 11. Indicadors d'activitat dels centres d'arts visuals (nombre d'exposicions i dies amb activitat)**

	AV1		AV2	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Nombre d'exposicions	3	5	3	6
Nombre d'exposicions pròpies	1	2	1	2
Nombre de dies d'obertura al públic	180		250	
Percentatge de dies d'activitats no expositives	25%			

**Font:** elaboració pròpia

asseguri un correcte servei públic als diferents col·lectius i usuaris. Si bé sempre s'han de considerar com a paràmetres orientatius i que cal adaptar a la realitat de cada municipi.

Pel que fa al nombre d'exposicions s'ha considerat que el mínim anual era tres en el cas dels AV1 i AV2 i, que l'òptim era cinc per a l'AV1 i sis per a l'AV2. El nombre d'exposicions pròpies variaria en ambdós casos entre una en la modalitat mínima i dues en la modalitat màxima. Per tant, a diferència dels EEM i els CCP que veurem després, el nivell i la modalitat d'equipament no multipliquen l'activitat expositiva ja que es considera que el que varia és la dimensió quantitativa i qualitativa de l'exposició, que serà més gran com més gran sigui l'equipament.

Es fixa, però, que els dies d'obertura al públic seran com a mínim 180 dies l'any pel que fa a l'AV1 i 250 pel que fa a l'AV2, sense establir un màxim. I que, en tot cas, almenys el 25% de dies d'obertura al públic es faran activitats no expositives (tallers, conferències, etc.).

La tipologia d'activitat construïda per la taula ha fixat un mínim d'una exposició de producció pròpia i dues en la seva modalitat òptima, tant pel que fa als centres d'art multifuncionals i als centres d'art bàsics. No obstant això, en el cas dels centres d'art bàsics es contempla que han d'acollir processos creatius oberts a la participació del sector artístic i a la ciutadania. Per tant, en la dotació de l'equip de gestió, tal com veurem en el capítol 4.2.4, es preveu la presència dins l'equip de gestió de perfils professionals especialitzats en la investigació i la producció, l'educació artística, la producció tècnica i la gestió documental, a banda dels altres perfils professionals comuns als centres d'art multifuncionals.

## 2.3 Els centres culturals polivalents (CCP)

### 2.3.1 Missió i línies d'activitat

El PECCat considera que els CCP són la tipologia d'equipament més complexa ja que en la seva conformació conflueixen dinàmiques, situacions i casuístiques de natura extremadament diversa. En primer lloc, cal remarcar la seva condició d'equipament cultural —encara que compatible amb altres orientacions— però tenint també present que es tracta de l'única tipologia d'equipament dins el PECCat que no respon a un mínim criteri d'especialització.

Els CCP tenen una doble dimensió: pública i privada. Pel que fa als equipaments privats, la seva cons-

Pel que fa al nivell d'activitat es fixa un nivell mínim i òptim d'activitat en tres dimensions:

- un mínim d'exposicions (sumant les pròpies i les de tercers);
- un mínim d'exposicions pròpies, és a dir, exposicions produïdes i exhibides pel mateix equipament d'arts visuals;
- un mínim de dies d'obertura al públic;
- un percentatge mínim de dies amb activitats no expositives (tot tipus d'activitats, siguin relacionades amb les exposicions o activitats no relacionades, que es poden desenvolupar o no al mateix temps i espai que les exposicions). Taula 11.

Amb aquests quatre paràmetres es vol donar referències als gestors dels espais d'arts visuals per tal de programar l'activitat que

titució entronca amb la sòlida tradició ateneística del país. Es tracta, en definitiva, d'una tipologia d'equipaments difícil de sistematitzar i enfocar amb criteris d'estandardització, però, tot i així, el PECCat vol refermar la seva condició d'equipament cultural proposant una modulació de dotacions que faci compatible la convivència amb altres usos paraculturals (socioeducatius, cívics, recreatius, etc.) i amb la mirada atenta als nous paradigmes i pràctiques relacionades amb la cultural digital i a un possible sistema d'articulació territorial d'aquests equipaments. En tot cas, aquests equipaments han de poder acollir activitats de formació, foment de la creació, divulgació, difusió i contemplar la cessió d'espais a entitats i col·lectius, ja sigui de manera puntual o continuada.

Intentant donar resposta a aquesta casuística tan diversa, el PECCat estableix tres mòduls bàsics d'equipaments, i suggereix la necessitat d'articular xarxes locals a partir dels mòduls superiors per als municipis de major grandària.

#### **a. Centre cultural elemental**

Aquest equipament es planteja amb l'orientació de «centre d'atenció primària» de necessitats culturals i té una vocació de centre polivalent amb dotacions mínimes, però suficients, per acollir les activitats culturals que es generen en un context de baixa densitat demogràfica, que no disposa de la massa crítica suficient per acollir equipaments especialitzats, més enllà de la biblioteca pública. El PECCat planteja, però, aquests equipaments amb un criteri imprescindible d'activitat continuada i dotació mínima de personal, en la fórmula de gestió que s'estimi més convenient en cada cas.

#### **b. Centre cultural bàsic**

Aquest equipament constitueix el mòdul bàsic de centre cultural polivalent amb una orientació complementària a altres equipaments locals especialitzats o de suplència d'aquests equipaments, per exemple, espai d'arts visuals quan no estiguin implantats al municipi. Es tractaria d'un mòdul orientat preferentment a municipis mitjans i petits.

#### **c. Centre cultural ampliat**

Aquest equipament es planteja com el mòdul complet per a municipis grans i mitjans-grans on es desplegaria en forma de xarxes locals. La funció d'aquests equipaments s'orientaria preferentment a l'acció cultural de proximitat i l'activitat comunitària en contacte amb el territori i les respectives xarxes d'agents culturals, però també a equipaments complementaris als especialitzats i les seves activitats.

En el cas dels centres culturals polivalents no es pot parlar en propietat d'un esquema d'equipaments d'àmbits intermedis i d'equipaments singulars d'àmbit nacional. En la hipòtesi d'un desenvolupament futur d'un esquema sistèmic d'aquest tipus d'equipaments, el Centre Cultural de Girona es podria assimilar a un centre d'àmbit territorial intermedi i el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona, a un equipament singular d'àmbit nacional.

El PECCat també preveu l'existència d'equipaments polivalents culturals i comunitaris, espais que poden acollir activitats i programacions culturals conjuntament amb altres activitats de caràcter social, cívic, informatiu o formatiu i que són dotacions específiques per a municipis de menys de 3.000 habitants.

Malgrat la diversitat de tipus que s'inclouen en la categoria de centres culturals polivalents, es poden establir una missió i unes línies d'activitat comunes.

Segons el document final de la Taula sectorial del PECCat, els CCP bàsicament són centres de produc-

**Gràfic 5. Línies d'activitat dels centres culturals polivalents**

Font: elaboració pròpia

**Gràfic 6. Projectes i activitats dels centres culturals polivalents**

Font: elaboració pròpia

ció cultural (per a arts escèniques, musicals i plàstiques), difusió i formació. Així, a diferència dels equipaments culturals especialitzats (teatres, auditoris, museus o galeries d'art, centres de formació...), els centres culturals polivalents són els equipaments bàsics d'accés a la producció i consum cultural.

La missió dels CCP és la dinamització cultural del territori, que es pot concretar en tres grans línies de treball:

- a. Oferir una programació cultural de base, adequada a les necessitats del seu entorn i compensada amb les iniciatives de la societat civil.
- b. Donar suport a les entitats en el desenvolupament de les seves activitats culturals.
- c. Participar activament en el cicle festiu de cada territori. (Gràfic 5)

Per complir millor la missió i rendibilitzar els recursos, la programació es fa partint de dos grans blocs:

- a. Activitat pròpia (pensada i executada des dels CCP amb el personal i els recursos propis).
- b. Activitat concertada (feta amb la col·laboració material, econòmica o personal d'altres àrees municipals, institucions o entitats).

Els diferents projectes i activitats es poden ordenar d'acord amb les funcions que s'indiquen al gràfic 6.

## A. Formació

Té per objectiu facilitar l'adquisició de coneixements bàsics a les persones interessades en una determinada àrea de coneixement. Es poden fer dos grans blocs:

- Formació artística (o formació per a la iniciació als llenguatges artístics)
- Formació cívica (o formació per a la socialització, la comunicació i la vida comunitària)

## B. Difusió

Té per objectiu facilitar l'accés del públic a produccions culturals d'àmbit fonamentalment local. Es poden fer dos grans blocs:

- Creació amateur, jove o emergent (és el nivell que cal prioritzar)
- Creació professional (com a complement i enriquiment del nivell amateur)

## C. Divulgació

Té per objectiu facilitar als ciutadans i ciutadanes l'accés al debat sobre la cultura, els avenços de la ciència, els corrents de pensament contemporani, etc. Per desenvolupar aquesta línia es poden dur a terme diferents tipus d'accions:

- Exposicions temàtiques
- Xerrades i conferències

## D. Foment de la creació

Té per objectiu donar suport a les iniciatives personals o col·lectives de noves produccions culturals dins l'àmbit territorial i d'influència dels centres. Es poden aplicar diferents estratègies:

- Facilitar espais de treball, de reunió, de comunicació, etc.
- Fer de pont amb altres centres i institucions.
- Donar suport a projectes concrets.

## E. Cessió d'espais

Per tal de donar suport a les iniciatives dels col·lectius i les entitats ciutadanes, els centres culturals polivalents posen a la seva disposició tant els espais com la infraestructura de què disposen. Hi ha dos grans tipus de cessions:

- Ocasionals (per donar sortida a necessitats immediates)
- Continuades (per facilitar l'activitat regular d'algunes entitats que no disposen dels espais adients)

### 2.3.2 Tipologia bàsica

Segons el PECCat la tipologia bàsica de centres culturals polivalents és la de la taula 12.

La distribució a Catalunya d'aquests equipaments es faria d'acord amb els criteris marcats a la taula 13.

A partir del CCP elemental, les opcions dels municipis s'hauran de concretar mitjançant els plans locals d'equipaments on s'haurà d'establir el nombre d'equipaments i la relació entre centres de tipologia bàsica i/o ampliada segons els dèficits de cada municipi. En el cas dels municipis de més de 15.000 habitants hi ha una opcionalitat i es pot triar entre un CCP ampliament o dos de bàsics; en els municipis de més de 30.000 habitants, entre un ampliament o una xarxa de dos o tres bàsics i, en els municipis de més de 50.000 habitants, entre un CCP ampliament o bé una xarxa de tres o quatre bàsics.

En el cas dels municipis de més de 100.000 habitants, caldrà afegir una unitat de centre ampliament per cada 50.000 habitants o fracció, de manera que als grans municipis de més de 200.000 habitants com Badalona, Terrassa i Sabadell els poden correspondre fins a 7 unitats i l'Hospitalet de Llobregat, que supera els 250.000, pot arribar a les 8 unitats.

### 2.3.3 Tipologia de modalitats constructives

El model conceptual dels espais que ha de contenir un CCP és el del gràfic 7.

**Taula 12. Tipologia bàsica dels centres culturals polivalents**

Àmbit local	Centre cultural elemental "CAP" Centre cultural bàsic Centre cultural ampliament

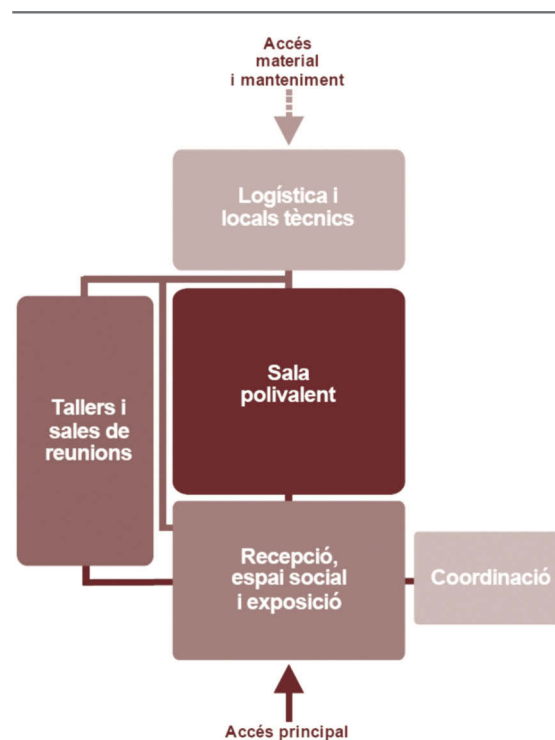
Font: DCMC, 2009

**Taula 13. Distribució dels centres culturals polivalents segons l'indiar poblacional**

Tipus	Nombre	L'indiar poblacional
CCP elemental	1	3.000 a 5.000
CCP bàsic	1	5.000 a 15.000
CCP ampliament o xarxa de CCP bàsics	1 ampliament o 2 bàsics	15.000 a 30.000
	1 ampliament o xarxa de 2/3 bàsics	30.000 a 50.000
	1 ampliament (CCP3) o xarxa de 3/4 bàsics	Més de 50.000

Font: DCMC, 2009

**Gràfic 7. Organització funcional dels centres culturals polivalents**



Font: elaboració pròpia

**Taula 14. Tipologia dels centres culturals polivalents segons paràmetres arquitectònics**

Tipus	Superfície útil	Superfície construïda	Inversió
CCP elemental	650	880	1.496.000
CCP bàsic	950	1.300	2.210.000
CCP ampliat	1.220	1.650	2.805.000

Font: DCMC, 2009

**Taula 15. Horari de funcionament dels centres culturals polivalents (total d'hores setmanals d'obertura al públic)**

CCP elemental		CCP bàsic		CCP ampliat	
Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
20	30	30	60	60	72

Font: elaboració pròpia

**Taula 16. Indicadors d'activitat als centres culturals polivalents (dies amb activitat pròpia i de tercers i totals anuals)**

	CCP elemental		CCP bàsic		CCP ampliat	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Total anual de dies amb activitat pròpia	50	75	75	125	125	200
Total anual de dies amb activitat de tercers	50		50		50	
<b>Total anual de dies amb activitat</b>	<b>100</b>	<b>125</b>	<b>125</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>250</b>

Font: elaboració pròpia

En el mateix document s'estableixen les modalitats constructives. Taula 14.

### 2.3.4 Tipologia de modalitats funcionals

Partint de la tipologia bàsica, i tenint en compte les modalitats constructives, s'han establert uns indicadors d'activitat (horari de funcionament i nivell d'activitat) que permeten establir uns paràmetres delimitatius de les modalitats funcionals.

Pel que fa a l'horari de funcionament s'han establert uns paràmetres mínims i òptims. S'ha establert que per als CCP elementals el mínim horari d'obertura és de 20 hores setmanals i l'òptim, 30 hores. S'ha buscat, per tant, un equilibri entre les necessitats de servei públic i la viabilitat de l'equipament. El mínim per als CCP bàsics s'ha fixat en 30 hores, però l'òptim s'ha fixat en el doble d'hores d'obertura setmanal, 60 hores. Pel que fa als CCP ampliat, s'ha considerat que l'horari d'obertura ha de ser ampli i arribar almenys a les 60 hores setmanals en la seva modalitat mínima i a les 72 hores en el seu nivell òptim.

En canvi, no s'ha volgut fixar un horari d'obertura per dies de la setmana i es considera que és l'equip de gestió que hauria d'adaptar els horaris d'obertura a les demandes dels usuaris i a les associacions que faran ús de l'equipament. És recomanable, però, establir un cert equilibri en la distribució dels horaris d'obertura: obrir en horari laboral, però també en horari d'oci; obrir en dies entre setmana, però també en cap de setmana, per tal de poder atendre un ampli ventall de públics. (Taula 15).

Els CCP són un tipus d'equipaments culturals on, per la seva naturalesa, es combinen les activitats pròpies que l'equip de gestió produeix o el programa amb les activitats que alberga d'entitats externes. Per tant, s'ha considerat que en tots els nivells, s'ha de preveure que 50 dies a l'any es realitzaran activitats de tercers. En canvi, s'ha considerat que el nombre total anual d'activitats pròpies ha d'augmentar en paral·lel amb el tipus d'equipament. Segons si es tria la modalitat mínima o

òptima, el CCP elemental ha de programar de 50 a 75 dies d'activitats pròpies; el CCP bàsic, de 75 a 125 dies l'any i, el CCP ampliat, de 125 a 200 dies l'any.

Si sumem les activitats pròpies i les activitats de tercers tindrem el total anual de dies amb activitat. Pel que fa als CCP elementals que, com recordem, tenen un horari d'obertura de 20-30 hores setmanals, haurien de tenir de 100 a 125 dies d'activitat. Això voldria dir tenir, de mitjana, 2 o 3 activitats per setmana, si comptem que habitualment es tanca un mes per vacances. En els CCP bàsics, que tenen un horari d'obertura més ampli, les activitats totals anuals passarien de 125 a 175 activitats, és a dir, unes 3 o 4 activitats per setmana. I en els CCP ampliat, les activitats totals anuals passarien de 175 a 250, és a dir, 4 o 5 activitats per setmana.

## 3. CONSIDERACIONS

### sobre els models de gestió

#### 3.1 Consideracions generals

Considerem que el model de gestió d'un equipament cultural ha d'incloure:

- a. La definició d'una cultura organitzativa de referència a partir de la missió i les línies d'activitat de l'equipament.
- b. L'adopció d'una forma organitzativa determinada, congruent amb la cultura organitzativa definida, que es concreti en:
  - l'elecció d'una modalitat de gestió (directa des de l'estructura orgànica o a través d'un ens de gestió, consorciada, externalitzada...);
  - l'establiment d'un organigrama funcional concretat en àrees funcionals diferenciades.

Considerem també que la cultura organitzativa dels equipaments culturals del sistema públic local s'ha de basar, com a mínim, en els següents valors i criteris d'actuació:

- l'interès públic com a valor primordial;
- la millora contínua per aconseguir la màxima eficàcia i eficiència (per a l'optimització de recursos i el rendiment social);
- la transparència en la gestió dels recursos públics;
- la participació ciutadana.

L'objectiu d'aquest document és establir uns estàndards de referència per a la definició dels equips professionals que han de gestionar els diferents equipaments culturals d'àmbit local de Catalunya.

Aquests estàndards han de contemplar:

- a. Els perfils professionals que millor poder cobrir les necessitats funcionals de cada equipament. Això requereix:
  - Identificar primer les necessitats funcionals de cada tipus d'equipament.
  - Identificar després els perfils professionals que tenen competències relacionades amb aquestes funcions, tenint present el grau de polivalència i d'especialització adequat a cada magnitud d'equipament.
- b. Les dotacions òptimes i mínimes d'aquests perfils, fent una estimació dels costos.

Segons les categories d'equipaments d'àmbit local definides pel PECCat, i tenint en compte que hi ha tipus d'equipaments que ja disposen de planificació específica, hi ha tres tipus d'equipaments objecte de planificació:

**Taula 17. Correspondència dels equipaments culturals per llindar poblacional**

Llindar poblacional	CCP	CAV	EEM
3.000-5.000	CCP elemental		
5.000-15.000	CCP bàsic		E1
15.000-30.000	CCP ampliat	AV1a	E2a
30.000-50.000			
>50.000		AV2	E3

**Font:** DCMC, 2009

- Els centres culturals polivalents (CCP) en tres modalitats: CCP elemental, CCP bàsic i CCP ampliat.

- Els centres d'arts visuals (CAV) en dues modalitats: AV1 i AV2.

- Els equipaments escenicomusicals (EEM) en tres modalitats: E1, E2 i E3.

La correspondència de cada modalitat amb els llin-dars poblacionals dels municipis queda reflectida en la taula 17.

Per tant, cal establir les necessitats funcionals dels tres tipus d'equipaments en les diverses modalitats. Cada tipus tindrà unes necessitats funcionals espe-cífiques, i en cada modalitat caldrà trobar un equilibri entre la polivalència i l'especialització:

- L'especialització permet assolir una major eficàcia i eficiència, i és possible en equipaments més grans i complexos (E3, AV2).
- La polivalència permet agrupar dedicacions fraccionades per constituir jornades completes amb dedicació plena, és necessària en equipaments més petits i s'ha de construir sobre uns perfils professionals bàsics (CCP1, AV0, E1).

Cal contemplar quatre possibles maneres de gestionar l'equipament:

- Gestió directa de l'equipament amb plantilla pròpia de l'Administració local i col·laboracions entre l'equip de gestió de l'equipament i els serveis centrals en àmbits diversos (comunicació, serveis educatius, neteja, vigilància, etc).
- Gestió directa amb externalització parcial de funcions auxiliars per cobrir puntes de feina de manera temporal. També és adequada quan cal desenvolupar funcions especialitzades que no poden fer els professionals de la plantilla pròpia o que poden atendre de manera més eficient els proveïdors externs.
- Gestió directa amb externalització parcial d'àrees funcionals completes, amb una plantilla pròpia que disposa d'un responsable que planifica, avalua i és l'interlocutor de l'empresa de gestió.
- Gestió indirecta a través de l'externalització total de la gestió de l'equipament.

Actualment, el model de gestió més comú és el de gestió directa. En el cas dels equipaments cultu-rals d'àmbit local de dimensions reduïdes la constitució d'ens de gestió i les externalitzacions parcials o totals no són gaire usuals per cinc raons principals:

- Pel cost de licitar i supervisar l'externalització. Es pot externalitzar la prestació de serveis, però, en cap cas, la seva planificació i control, cosa que requereix una dedicació mínima de l'equip de gestió per tal de garantir la qualitat del servei cultural públic.



- b. Pel fet que en aquests equipaments culturals petits part del personal és propi de l'ajuntament o bé és compartit amb altres equipaments municipals.
- c. Perquè en el cas de la gestió directa, l'equipament es beneficia de serveis com neteja, vigilància, serveis informàtics, etc. que en el cas de triar la gestió externalitzada es convertirien en costos directes.<sup>3</sup>
- d. Les entitats locals participen en molts casos en la gestió de la programació dels equipaments culturals. En el cas d'una gestió d'externalització total a una empresa privada, aquesta participació de les entitats seria molt més complexa d'articular.
- e. En els models de gestió directa, els equipaments estan al servei de la ciutat en els cicles festius locals i s'integren com un espai més on realitzar activitats i espectacles. Per tant, en el cas d'una externalització total es perden aquestes economies d'escala i els costos d'aquesta tria poden ser més grans que els guanys en eficàcia i eficiència que es busquen amb aquestes fórmules de gestió.

En el cas d'equipaments de dimensions més grans trobem experiències de constitució d'ens propis de gestió o bé de gestió directa amb externalització parcial de funcions auxiliars o bé d'àrees completes. Un fenomen remarcable és el de les externalitzacions de la programació d'activitats. Es tracta d'una fórmula que, a la vegada que estalvia el cost d'aquesta àrea de l'equip de gestió, possibilita la participació del tercer sector cultural. Finalment, menys habituals són els casos de gestió indirecta a través d'externalització total.

Independentment, però, del model de gestió que es triï, els equips de gestió han de tenir sempre presents els valors i l'orientació de servei públic. La qual cosa, en el cas dels equipaments culturals significa dirigir-se a donar resposta als drets culturals de la ciutadania. Atès que en el cas de la cultura la demanda d'aquests serveis no és explícita o directa, cal que els equips de gestió centrin gran part de la seva activitat a buscar incrementar l'assistència als equipaments culturals o fer participar aquella part de la població que per raons diverses (socials, culturals, econòmiques, etc.) no participa o no assisteix als equipaments culturals. La qual cosa vol dir que, malgrat que la gestió sigui externalitzada totalment o en part, els equipaments culturals no s'han de centrar només a satisfer la demanda explícita o a fidelitzar els usuaris habituals. Cal, per tant, que, pel que fa a programació, serveis educatius o comunicació, es facin esforços per promoure les activitats infantils, juvenils i familiars, per facilitar l'accés a l'equipament a les persones amb discapacitats físiques o psíquiques i per promoure el sorgiment d'activitats de creació comunitària. Tots aquests valors i línies d'activitat han de formar part dels centres culturals com a servei públic, sigui quina sigui la modalitat de gestió escollida.

<sup>3</sup> Tot i que no existeixen estudis sobre els costos «ocults» dels equipaments culturals, podem considerar que aquests serien significatius. Com a costos «ocults» considerem aquells costos associats a serveis que l'equipament no paga sinó que venen proporcionats per l'administració local titular. Sense voler ser exhaustius, la llista d'aquests costos pot incloure: serveis de comunicació (cartells i fulletons, pàgina web, *mailings*, manteniment informàtic, servei de neteja, consergeria i servei de vigilància, manteniment de l'edifici i, tot el augment del cost de gestió a la plantilla de l'administració –Interventor, Secretari, administratius, etc., que suposa l'equipament cultural).

**Gràfic 8. Tipologia de modalitats de gestió d'equipaments culturals**

Font: elaboració pròpia

### 3.2 Modalitats de gestió

Un equipament cultural de titularitat pública pot ser gestionat, com a mínim, a través de les modalitats que s'expressen al gràfic 8.<sup>4</sup>

De manera general, podem apuntar algunes valoracions sobre els avantatges i inconvenients de cada modalitat per a la gestió d'un centre cultural<sup>5</sup>:

#### a. Gestió directa des de l'estructura orgànica del titular

La gestió directa d'un equipament cultural des de l'estructura orgànica del titular és la modalitat més viable en determinades circumstàncies, tot i que presenta alguns inconvenients perquè s'ha d'acomodar al procediment administratiu i al marc laboral i organitzatiu de la institució titular, cosa que fa difícil l'agilitat i la cerca de l'eficiència. Té com a avantatge el fet de comptar amb una major protecció dels serveis centrals (en aspectes pressupostaris i en l'ús de serveis comuns) pel fet de formar part de l'estructura orgànica i de poder generar economies d'escala. És el procediment de gestió majoritari dels equipaments culturals en el moment actual i, en algunes circumstàncies, l'únic possible. En aquesta modalitat cal establir acords de procediment amb intervenció «amb les unitats de gestió administrativa i pressupostària —secretaria, intervenció, gestió econòmicofinancera—, que facilitin el desenvolupament de les diverses activitats i serveis del centre cultural.

#### b. Gestió directa a través d'un ens de gestió

La creació d'un ens de gestió és una bona manera de gestionar directament un centre cultural a través d'una estructura organitzativa especialitzada i aconseguir més eficàcia i eficiència. Amb

<sup>4</sup> Aquesta qüestió va ser abordada àmpliament en les Jornades sobre models d'externalització dels equipaments i serveis culturals de titularitat pública, organitzades per la Universitat de Barcelona en col·laboració amb el Departament de Cultura, que van tenir lloc els dies 19 i 20 de setembre de 2007 sota la direcció del Dr. Lluís Bonet i Agustí. Recomanem especialment la lectura de la ponència de Rafael Herrero Iturriaga denominada «Els límits i potencialitats imposats pel marc legal i procedimental».

<sup>5</sup> Una reflexió semblant es pot trobar a l'estudi de l'Institut Cerdà sobre alternatives de gestió a l'administració local (Institut Cerdà, 1999).

tot, l'eficiència només és possible si el model organitzatiu i les condicions laborals no estan supeditats als de la institució principal i, sobretot, si l'ens, per la seva naturalesa, pot prescindir de la intervenció prèvia aplicant instruments de control eficaços que no redueixin la capacitat d'iniciativa com, per exemple, les auditories posteriors (si és possible, avaluadores i no només comptables). A vegades, la petita dimensió del centre cultural no justifica la creació i el sosteniment d'un ens de gestió, però hi ha la possibilitat d'agregar diversos serveis i equipaments que requereixin una cultura de gestió similar per aconseguir la massa crítica necessària per generar economies d'escala. Aquesta pràctica d'alguns municipis, en general, ha donat bon resultat. Els ens de gestió poden tenir diferents naturaleses jurídiques: organismes autònoms, entitats de dret públic sotmeses al règim jurídic privat, fundacions, societats mercantils, etc.

- Els organismes autònoms (patronats, instituts i altres) són habituals i disposen de més autonomia en la gestió de serveis i activitats que en la fórmula de gestió directa en no tenir fiscalització prèvia de la gestió. Solen estar sotmesos a procediments administratius semblants als de l'estructura orgànica del titular. Permeten, però, incorporar un cert grau de participació d'entitats i persones notables.
- Les entitats de dret públic sotmeses al règim jurídic privat (com les agències) poden exercir funcions de dret públic (inspecció, control, exercici d'autoritat, etc.) o funcions executives, però tenen un procés de constitució laboriós i lent. En el cas de les agències s'han d'articular eines de planificació i control per part del principal, com és el contracte programa, per tal de garantir una correcta prestació del servei cultural públic.
- Les fundacions permeten la incorporació d'entitats i persones notables com a patrons, però sovint són estructures poc àgils en la gestió i producció de determinades activitats i serveis pel marc normatiu singular que les regula. Cal assenyalar que hi ha un debat permanent sobre si la fundació és una entitat jurídica adequada per gestionar un servei cultural públic, ja que cal establir mecanismes de supervisió i control clars per assegurar la coherència amb els principis de publicitat, concurrència i transparència, confidencialitat, igualtat i no-discriminació de la contractació a l'Administració pública.
- Les societats mercantils permeten una gestió altament eficaç perquè són figures creades expressament per a la producció i gestió de serveis i activitats. A diferència d'altres figures jurídiques, poden recuperar l'IVA suportat, cosa que pot comportar un notable estalvi de recursos. Però estan pensades per generar activitat comercial, per això són societats mercantils: els teatres que escullen aquesta fórmula de gestió han de fer una aposta clara per generar ingressos propis.

### c. Gestió compartida amb altres institucions o entitats

La gestió compartida amb altres institucions o entitats privades pot escollir entre diverses modalitats. El consorci és la modalitat més idònia quan la gestió es comparteix amb altres administracions; quan es vol compartir amb empreses i entitats privades es pot optar per la fundació o la societat mercantil, que abans ja hem esmentat. En el cas de gestió compartida sempre és convenient garantir la majoria decisòria per tal d'assegurar el control estratègic de l'ens de gestió.

#### d. Gestió externalitzada

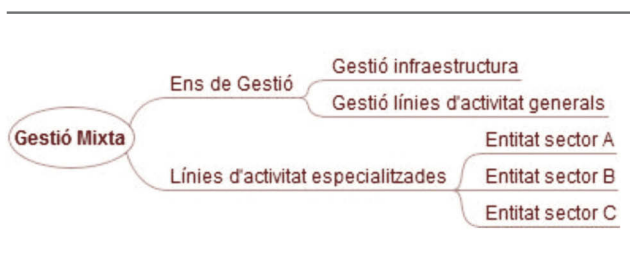
També es pot optar per la gestió externalitzada, i encarregar-la a una empresa o entitat especialitzada. Des d'alguns sectors es recomana prioritzar els encàrrecs a empreses d'economia social. L'externalització és una modalitat de gestió molt avantatjosa en determinades circumstàncies (aprofitament del *know-how* i de recursos d'empreses especialitzades que permet optimitzar costos), tot i que comporta alguns riscos: la pèrdua de control dels processos, la descapitalització de *know-how*, la informació confidencial sobre els públics que gestiona el prestador, etc. La gestió externalitzada comporta la delegació de la gestió global de l'equipament, no la simple contractació de serveis auxiliars a proveïdors externs (neteja, vigilància, manteniment i conservació d'instal·lacions, atenció a espectadors, serveis tècnics, etc.). La relació entre l'empresa gestora i el principal es pot regular eficaçment a través d'un contracte programa, que estableix els objectius estratègics, operatius i els mecanismes d'avaluació de l'acompliment d'aquests objectius. També cal tenir en compte que només es pot externalitzar la gestió, i el principal manté les funcions de planificació i control.

En la gestió d'equipaments culturals no hi ha unes modalitats més recomanables que d'altres de manera absoluta, sinó que en cada circumstància hi ha modalitats més o menys adequades. Per això és convenient estudiar cada cas en particular.

Els factors que cal tenir més en compte en l'elecció d'una modalitat de gestió són:

- La missió i les línies d'activitat i servei de l'equipament i, en conseqüència, la cultura organitzativa i l'estil de gestió que se'n deriva.
- Les circumstàncies i el marc organitzatiu global del titular, així com la cultura de gestió vigent en l'entorn.

**Gràfic 9. Gestió mixta dels equipaments culturals**



**Font:** elaboració pròpia

També es poden analitzar, en cada cas, els avantatges i inconvenients de dissociar la gestió de la infraestructura de la gestió de les activitats.<sup>6</sup> Aquesta modalitat, sovint anomenada gestió mixta, consisteix en la creació d'un ens de gestió (una fundació o una societat mercantil, per exemple) per gestionar la infraestructura i les activitats no especialitzades, i la concertació o externalització de la gestió de les línies d'activitat especialitzades amb empreses o entitats del sector corresponent, tal com es descriu en el gràfic 9.

La gestió mixta aprofita els actius de cada entitat en el seu àmbit d'activitat, i el titular és el regulador bàsic del funcionament del centre.

<sup>6</sup> Una experiència interessant en aquesta perspectiva és la de la ciutat de Manresa on l'Ajuntament va crear un ens de gestió (una societat mercantil) per a la gestió de la infraestructura del Teatre Kursaal, però la programació i la comunicació estan gestionades per una associació cultural amb la qual s'ha formalitzat un conveni de col·laboració.

### 3.3 Organigrama funcional

L'organigrama funcional és l'estructura organitzativa que agrupa conjunts de funcions en forma d'àrees funcionals que agrupen les funcions que poden ser desenvolupades per perfils professionals amb competències pròximes. Cada àrea funcional pot ser desenvolupada per un o més professionals segons la dimensió de l'equip de gestió.

Per a la definició d'àrees funcionals establim, d'entrada, una divisió entre la gestió del contingut i la gestió del contenidor, i això ens permet establir quatre àrees funcionals bàsiques en tots els equipaments culturals: a) gestió de les activitats, b) gestió dels públics, c) manteniment i seguretat i d) administració i recursos. (Gràfic 10)

Tradicionalment, els equipaments culturals no comptaven amb una àrea de gestió dels públics especialitzada. No obstant això, es considera que avui en dia, aquesta gestió és, de fet, una de les àrees estratègiques de cara al seu èxit com a institució cultural i pel seu compliment de l'objectiu com a servei públic cultural. En aquesta àrea s'agrupen tant funcions de direcció estratègica (màrqueting) i construcció de la imatge (comunicació), com funcions operatives (atenció al públic) que es consideren funcions clau perquè són el contacte directe de l'equipament amb els públics.

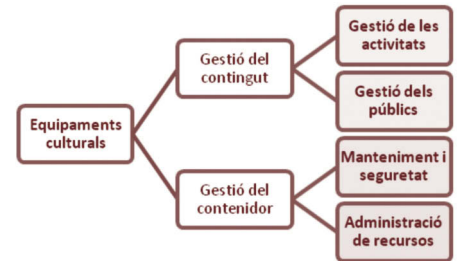
Cal aclarir, alhora, que l'àrea d'activitats és també l'encarregada de desenvolupar els serveis educatius. Una bona pràctica és que aquesta àrea estigui integrada a l'àrea d'activitat general i no constitueixi una àrea separada. No perquè les funcions educatives dels equipaments culturals no tinguin suficient importància per formar una àrea pròpia, sinó precisament perquè avui en dia la funció educativa forma part de la missió principal i es considera que l'equipament cultural cal que sigui educatiu en totes les seves activitats. Per tant, aquesta funció educativa ha de ser una dimensió transversal a tota l'activitat de l'equipament.

Es considera que aquestes quatre àrees funcionals poden ser comunes a tots els equipaments culturals, sigui quina sigui la seva activitat i dimensió, i constitueixen l'estructura organitzativa bàsica dels equipaments culturals.

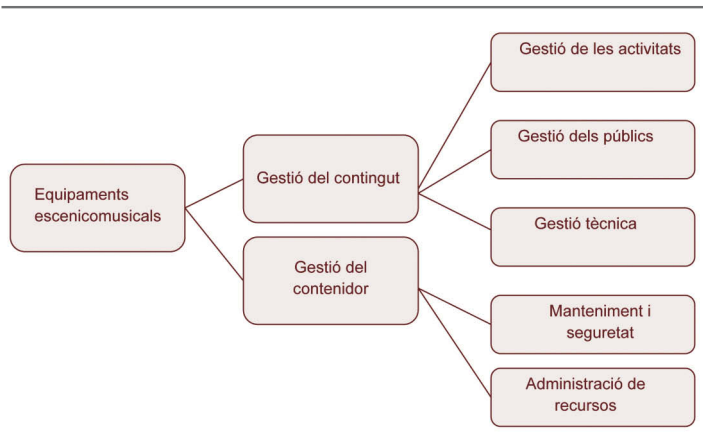
Les quatre àrees funcionals tindrien les funcions següents:

- Àrea de gestió de les activitats: té la funció de seleccionar, programar, produir i supervisar les activitats de l'equipament. Alhora, gestiona els usos de les instal·lacions i les activitats formatives per a públics generals i escolars.
- Àrea de gestió dels públics: té la funció de planificar i gestionar la relació i la comunicació amb els públics assistents i potencials de l'equipament. Dinamitza els processos de participació dels públics i atén els públics assistents als actes. Gestiona els patrocinis i els mecenatges.
- Àrea de manteniment i seguretat: té la funció de planificar i mantenir, ocupar-se de la neteja i seguretat d'un equipament i de les seves instal·lacions.
- Àrea d'administració: té la funció de planificar i gestionar finançament, donar suport administratiu, jurídic, comptable i fiscal a la gestió de l'equipament. Planifica i gestiona els recursos humans.

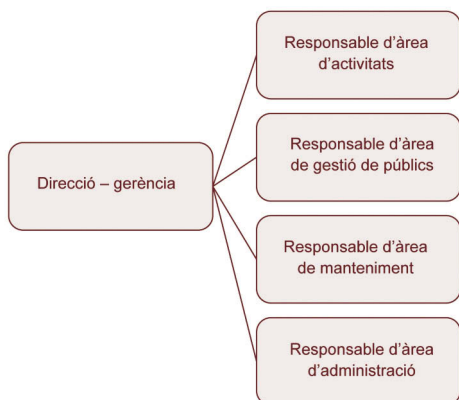
**Gràfic 10.** Organigrama funcional bàsic dels equipaments culturals



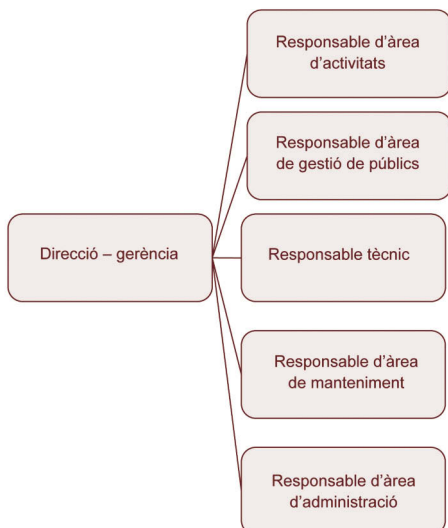
**Font:** elaboració pròpia

**Gràfic 11. Àrees funcionals bàsiques dels equipaments culturals**

Font: elaboració pròpia

**Gràfic 12. Responsables d'àrea dels equipaments culturals**

Font: elaboració pròpia

**Gràfic 13. Responsables d'àrea dels equipaments escenicomusicals**

Font: elaboració pròpia

En el cas dels equipaments escenicomusicals, per la complexitat i especialització de les seves instal·lacions tècniques, és recomanable disposar d'una àrea tècnica. Aquesta àrea tècnica té la missió de dirigir, dissenyar i prestar els serveis de so, il·luminació, maquinària, vestuari, regidoria, muntatge i desmuntatge dels espectacles escenicomusicals. En aquest cas, per tant, es podrien definir cinc àrees funcionals bàsiques. Vegeu el gràfic 11.

Això significa que, en general, en els equipaments culturals bàsics poden establir un equip de treball bàsic format per un director-gerent i quatre responsables d'àrea. Vegeu el gràfic 12.

En el cas dels equipaments escenicomusicals, per les raons exposades anteriorment, l'equip de treball bàsic podria estar format per un director gerent i cinc responsables d'àrea. Vegeu el gràfic 13.

La definició d'un equip de gestió amb 5 àrees de responsabilitat no significa que els responsables d'àrea hagin de tenir dedicació exclusiva, és a dir, que una persona pot tenir més d'una responsabilitat. Tampoc no vol dir que hagin de tenir dedicacions similars.

### 3.4 Els perfils professionals

Els perfils professionals que, per raó de les seves competències, habitualment cobreixen les necessitats funcionals de les diferents àrees són els que es detallen a continuació.

Cal tenir en compte que algunes són professions de nova configuració i encara no estan consolidades en el mercat professional, per la qual cosa moltes vegades les funcions descrites són cobertes per altres perfils professionals o per persones que han adquirit un ofici a partir de l'experiència. També cal tenir en compte que a vegades no hi ha correspondència entre el títol acadèmic i la denominació social de la professió.

Hi ha figures més polivalents i d'altres més especialitzades. Això caldrà tenir-ho en compte, segons la configuració de cada equipament. Presentem un gràfic que contempla diferents nivells o graus d'especialització funcional en un equipament. Vegeu el gràfic 14.

**Gràfic 14. Àrees d'especialització funcional dels equipaments culturals**

Font: elaboració pròpia

La taula 18 vol aportar una visió panoràmica dels perfils professionals que poden formar part dels equips de gestió dels equipaments culturals d'àmbit local, sense cap ànim de proposar una taxonomia. Els responsables de la gestió dels equipaments culturals hauran de decidir en cada cas, segons el grau de polivalència o especialització, els perfils professionals més adients.

**Taula 18. Funcions per àrees dels equipaments culturals**

<b>ÀREA DE DIRECCIÓ-GERÈNCIA</b>	
<b>Figura professional</b>	<b>Funcions</b>
Gestor cultural amb formació en gestió pública	Direcció general d'organitzacions, equipaments i projectes culturals públics, empresarials o del tercer sector. Relació amb els responsables de la gestió pública local.
Graduat en Administració i Direcció d'Empreses (ADE) amb formació superior en gestió cultural i gestió pública	Direcció general d'organitzacions, equipaments i projectes públics, empresarials o del tercer sector. Relació amb els responsables de la gestió pública local.
<b>ÀREA D'ACTIVITATS</b>	
	Gestor cultural Programació o mediació entre productes culturals i públics. Producció d'activitats. Suport a la creació i producció de projectes. Gestió d'usos de les instal·lacions.
Animador sociocultural	Dinamització de processos associatius i suport a la creació i a la gènesi i el desenvolupament de projectes culturals. Producció d'activitats.
Educador social	Disseny i coordinació de processos d'aprenentatge en contextos no escolars. Producció d'activitats formatives i serveis educatius per a públics generals i escolars.
Especialista en arts escèniques	Direcció dels continguts d'una programació escènica en equipaments escenicomusicals especialitzats. Suport a la recerca, creació i producció escènica.
Especialista en arts visuals	Direcció dels continguts d'un centre d'arts visuals especialitzat o d'una programació d'arts visuals en un centre cultural polivalent. Suport a la investigació, creació i producció visual.
Especialista en música	Direcció dels continguts d'una programació musical en equipaments escenicomusicals especialitzats. Suport a la recerca, creació i producció musical.
Bibliotecari-documentalista	Gestió dels fons documentals.

**ÀREA TÈCNICA**

<b>Figura professional</b>	<b>Funcions</b>
Tècnic de l'espectacle	Direcció o coordinació tècnica d'un equipament escenicomusical. Producció tècnica dels espectacles, concerts i altres activitats. Manteniment i renovació de l'equipament tècnic.
Tècnic de so	Disseny i prestació dels serveis de so i vídeo d'un espectacle, concert o activitat cultural.
Tècnic d'il·luminació	Disseny i prestació dels serveis d'il·luminació d'un espectacle, concert o activitat cultural.
Maquinista	Disseny i prestació dels serveis de maquinària d'un espectacle, concert o activitat cultural.
Tècnic de vestuari i regidor	Gestió del fons de vestuari i servei de vestuari i de regidoria durant les funcions.
Mosso de càrrega	Càrrega i descàrrega d'escenografia i construccions visuals, funcions auxiliars en muntatges i desmuntatges.

**ÀREA DE GESTIÓ DE PÚBLICS**

Gestor cultural	Planificació i gestió global dels públics assistents i potencials d'un equipament cultural. Gestor de processos de participació.
Animador sociocultural	Dinamitzador de processos de participació dels públics en la gestió d'un equipament cultural.
Recepcionista-informador	Recepció presencial, electrònica o telefònica de demandes. Atenció presencial als públics que accedeixen a l'equipament.
Tècnic de màrqueting i gestió comercial	Planificació i gestió de programes de màrqueting i estratègies comercials de l'equipament.
Tècnic de comunicació	Planificació i gestió d'un pla de comunicació, incloent la publicitat, la gestió de mitjans i xarxes, i les accions promocionals a nivell corporatiu i de producte.
Cap de sala	Coordinació de l'atenció als públics assistents als actes.
Acomodador, assistent i tècnic en relacions públiques	Atenció als públics assistents als actes.
Taquiller	Responsable de venda de tiquets o entrades per als espectacles i activitats.
Dissenyador gràfic	Especialista en creació i aplicació de la imatge gràfica de l'equipament i les seves activitats i serveis.
Especialista en patrocinis i mecenatge	Gestió de patrocinis i mecenatges.

**ÀREA DE MANTENIMENT**

Tècnic de manteniment	Planificació i gestió del manteniment, neteja i seguretat d'un equipament i de les seves instal·lacions.
Operari de manteniment	Prestació de les tasques de conservació i manteniment preventiu i reparador de l'immoble i les instal·lacions.
Operari de neteja	Neteja de l'immoble i les seves instal·lacions.
Vigilant	Vigilància de les instal·lacions i control de sales, responsable de la seguretat durant les activitats.

**ÀREA D'ADMINISTRACIÓ**

Gestor administratiu	Planificació i gestió financera de l'equipament (facturació i altres ingressos, pagaments, gestions bancàries, etc.).
Auxiliar administratiu	Tasques inespecífiques de suport administratiu.
Assessor jurídic	Contractació i assessorament jurídic.
Assessor comptable i fiscal	Comptabilitat i gestió fiscal.
Tècnic en gestió de recursos humans	Planificació i gestió de recursos humans.

**Font:** elaboració pròpia



### 3.4.1 Sobre els gestors culturals

Una de les figures essencials per a la gestió professional dels equipaments culturals és la del gestor cultural. Segons l'estudi elaborat per Tino Carreño (2010), el gestor cultural «és un professional que actua com a mediador entre la creació artística o l'herència patrimonial, i el consum i la participació cultural. La seva funció és ajudar a fer viable un projecte cultural per tal d'inserir-lo dins d'una estratègia social, territorial o de mercat».

Com que és una professió sorgida fa poques dècades encara no ha aconseguit la suficient identificació social al nostre país. Cal, d'entrada, no assimilar el gestor cultural a un gestor administratiu (la paraula «gestor» a vegades fa pensar que fa feines administratives o de gestoria). D'acord amb el seu currículum formatiu té competències per dur a terme funcions de:

- Planificació, avaluació, coordinació de processos i d'equips de treball.
- Programació de continguts (mediació «entre la creació artística o l'herència patrimonial, i el consum i la participació cultural»).
- Producció d'activitats (exposicions, concerts, representacions, tallers, jornades, debats i actes de qualsevol format).
- Gestió de públics (accions formatives, elaboració i gestió d'un pla de màrqueting i comunicació).
- Gestió de recursos materials i econòmics.

Per la seva polivalència, és el professional bàsic de referència per a la gestió de la majoria dels equipaments culturals, ja que duu a terme funcions centrades en els continguts i funcions centrades en el contenidor.

Segons la magnitud i complexitat de l'equipament es poden establir dos grups de classificació del gestor cultural:

- **Grup A1:** tasques especialitzades i responsabilitats directives o gerencials d'equipaments i projectes complexos, amb una retribució mitjana aproximadament de 30.000 euros anuals bruts.
- **Grup A2:** tasques diverses amb un grau elevat de polivalència funcional com a responsables de projectes o d'àrees dels equipaments, amb una retribució mitjana aproximadament de 24.000 euros anuals bruts.

Els gestors culturals disposen actualment d'una titulació universitària específica del nivell de màster o postgrau, cosa que els permet ser contractats en el grup A1 (antic grup A). No obstant això, la majoria de vegades són contractats com a tècnics mitjans en el grup A2 (antic grup B)

### 3.4.2 Sobre la direcció i gerència

Una altra qüestió en debat és si cal dissociar les responsabilitats de direcció de les de gerència d'un equipament cultural i, en qualsevol cas, quin professional és el més adequat per assumir-les.

Cal tenir en compte que:

- La funció directiva està centrada en els continguts. La direcció d'un equipament artístic recomana tenir competències artístiques, que poden tenir creadors, experts o gestors.

- La funció gerencial està centrada en els processos. La gestió d'equipaments culturals correspon bàsicament als gestors culturals.
- Una funció essencial dels directors i gerents dels equipaments culturals és la relació que ha d'establir amb els diferents agents culturals públics, privats i del tercer sector. Una funció que requereix el desenvolupament d'habilitats de gestió pública, de comunicació i de lideratge cooperatiu.
- En els equipaments especialitzats (E4 i E5) és recomanable dissociar ambdues funcions, mentre que en els d'àmbit local (E1 a E3) és recomanable optar per la figura d'un director gerent que integra ambdues funcions. El perfil més adequat per desenvolupar aquesta funció és la d'un gestor cultural.

En el cas dels equipaments culturals amb equips de gestió de dimensions petites (la gran majoria) s'ha considerat que la funció de direcció i gerència pot ser assumida per un tècnic superior de nivell A1. Com hem comentat, la figura del gestor cultural contempla les competències i habilitats bàsiques de gestió econòmica i d'equips humans. No obstant això, en el cas d'equipaments culturals de dimensions més grans, com és el cas dels E3, es considera necessari que la direcció i gerència sigui desenvolupada per una figura professional amb competències i habilitats de gestió econòmica i de recursos humans avançades. I, per tant, es considera que s'ha de tenir formació i/o experiència en aquest camp. Com veurem en el capítol següent s'ha establert que la categoria laboral adient per aquesta figura és la de gerent d'organisme autònom. No es tracta, per tant, d'una consideració de la importància de l'equipament o del sector artístic en concret, sinó d'una avaluació objectiva (en funció de la dimensió del pressupost i de l'equip humà a gestionar) del nivell de competències i habilitats que ha de tenir la figura professional que ha d'assumir la direcció i gerència de l'organització.<sup>7</sup> Per tant, en els equipaments culturals que, segons el model d'equip humà que hem elaborat, tenen un equip humà més petit que 10 jornades completes (com és el cas dels AV2, els CCP ampliat i també els E2) considerem que un tècnic superior en gestió cultural és suficient per exercir les funcions. En canvi, considerem que els E3 són l'únic cas en què es justifica la presència d'una figura professional de gerent, ja que segons el model construït comptaria amb el doble de plantilla i de pressupost a gestionar que la resta d'equipaments culturals.

<sup>7</sup> Els equipaments culturals que hem modelitzat, segons la tipologia que defineix el Ministeri d'Indústria, no es considerarien petites o mitjanes empreses, sinó tan sols microempreses, ja que el seu equip humà és inferior a deu persones i el seu pressupost molt per sota dels 5 milions d'euros de volum de negoci, xifra a partir de la qual una empresa passa a ser considerada PIME. Per tant, la figura de direcció i gerència dels equipaments culturals d'aquestes dimensions no seria equivalent, pel que fa al nivell de competències i habilitats relacionades, amb la gestió econòmica i d'equips humans, als directors i gerents del món empresarial privat. En canvi, requeririen altres competències i habilitats relacionades amb el món del sector cultural. Font: <http://www.ipyme.org/ca-ES/CreacionEmpresas/Paginas/NuevaDefinicionPYME.aspx> (Accés: juny de 2010).

## 4. ELS EQUIPS DE GESTIÓ

Per tal de definir una proposta d'equips de gestió per als diferents tipus d'equipaments culturals hem seguit el següent procediment:

- a. Identificació de les necessitats funcionals de cada tipus d'equipament.
- b. Establiment de l'organigrama funcional bàsic de cada tipus i modalitat.
- c. Establiment de la correspondència entre àrees funcionals i perfils professionals.
- d. Estimació de les dotacions òptimes i mínimes que ha de tenir cada categoria d'equipament.
- e. Estimació dels costos de l'equip de gestió en les dotacions òptimes i mínimes.

Les necessitats funcionals de l'equipament s'han definit a partir de dos paràmetres:

- a. En primer lloc, segons les definicions dels estàndards establerts pel PECCat: s'ha retingut només la tipologia general i no les subcategories, ja que s'ha considerat que les diferents dimensions no modifiquen essencialment les categories de necessitats.
- b. En segon lloc, a partir d'una caracterització de les modalitats funcionals de tipus d'activitats, nombre d'activitats i horaris d'obertura. Aquestes modalitats funcionals s'han dividit en dos: el mínim i l'òptim. El mínim representa el nivell a partir del qual es pot considerar que l'equipament està començant a desenvolupar l'activitat adequada al seu nivell d'equipament. Si l'equipament desenvolupés un nivell inferior d'activitat es consideraria que s'estaria infrautilitzant l'equipament. El nivell òptim correspondria a la situació en què l'equipament està desenvolupant un nivell d'activitat que aprofita tots els recursos que ofereix la infraestructura per tal de brindar un servei plenament adequat a la missió que estableix el PECCat per a aquell nivell d'equipament.

En segon lloc, a partir d'aquesta definició de les necessitats funcionals s'ha definit un organigrama organitzat per àrees funcionals. S'ha defugit en aquest sentit definir un organigrama clàssic per nivells jeràrquics perquè es considera massa rígid i poc orientat als processos de treball que han de desenvolupar els equipaments culturals. S'ha buscat, d'altra banda, el punt d'equilibri entre l'especialització necessària i la polivalència cada cop més desitjable en tota estructura organitzativa.

En general, cal dir que en el camp dels equipaments culturals els perfils professionals, (excepte en el cas de les biblioteques o dels arxius) no compten amb una definició normativa de quins perfils professionals han de cobrir les necessitats funcionals dels equipaments culturals públics. En el sector privat de les arts escèniques podem trobar una tradició en la definició dels perfils professionals i, des de fa anys, existeix un conveni de les sales d'espectacle que defineix alguns dels perfils clàssics del sector com els taquillers, acomodadors o tècnics. A més, aquests últims compten amb un perfil professional més definit i avalat per institucions formatives especialitzades.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> És el cas de l'Escola Superior de Tècniques de les Arts de l'Espectacle (ESTAE) en les que es forma a tècnics de l'espectacle en les següents especialitats: tècniques de so, luminotècnia i maquinària escènica.

Els centres culturals polivalents es nodreixen dels perfils professionals del sector del lleure, de l'animació sociocultural o l'educació social. Un sector professional que des de fa vint anys es va formalitzant gràcies a l'aparició de convenis laborals o estudis especialitzats. Actualment, hi ha en aquest sector una àmplia oferta formativa de cicles formatius de grau mitjà o grau superior o d'estudis universitaris. Menys formalitzat està el camp professional dels centres d'arts visuals, malgrat que durant els darrers deu anys han anat apareixent ofertes formatives de postgrau. Molts dels perfils professionals adequats per formar part de l'equip de gestió dels equipaments d'arts visuals són assimilables als perfils del món escenicomusical o bé del lleure, encara que seria altament desitjable una especialització en el camp de les arts visuals.

Ja hem esmentat que la figura professional del gestor cultural és relativament recent i encara en procés de consolidació. Malgrat tot, en molts casos s'ha apostat per definir el perfil de gestor cultural com un perfil adequat per desenvolupar les funcions de gerència i direcció, programació d'activitats artístiques i gestió de les àrees de màrqueting, comunicació o servei educatiu. S'ha considerat, per tant, que es tracta d'un perfil polivalent que pot cobrir totes aquestes funcions.

Per tal de definir els perfils professionals adequats i els nivells de remuneració s'ha utilitzat la literatura sobre gestió dels equipaments culturals, diversos convenis del sector o convenis específics d'un equipament, les observacions realitzades en diversos equipaments i les recomanacions de les taules sectorials. En definitiva s'han d'entendre les atribucions de categories laborals als perfils professionals com una aproximació raonable i, en cap cas, com una norma tancada. La proposta ha volgut concretar tant com fos possible la relació entre perfils professionals i categories laborals per tal d'ajudar a la concreció dels equips de gestió i els seus costos. No obstant això, es tracta de recomanacions, i es dóna als responsables municipals i a la direcció-gerència de l'equipament l'autonomia per concretar la configuració de la plantilla en cada projecte concret i en la realitat local.

Seguint la recomanació de les taules, els convenis que s'han utilitzat han estat els següents:

- Conveni de les sales d'espectacles 2008
- Conveni del lleure 2008-2010

En relació amb els convenis públics s'ha desestimat escollir un conveni públic específic d'una administració i s'ha cregut més convenient prendre com a referència l'*Estudi de les retribucions del personal dels ajuntaments de la província de Barcelona* elaborat per la Diputació de Barcelona (Jordi Crivillés i Puig, 2008). Aquest estudi ofereix la mitjana dels salaris bruts anuals per nivells i per categories professionals especialitzades a partir d'una mostra de 12 municipis. Les categories i retribucions utilitzades tant pel que fa als convenis privats i als públics (*op. cit.*) es poden trobar a l'annex. Pel que fa a la figura del tècnic de cultura A2 s'ha utilitzat la categoria del conveni de la Generalitat de Catalunya,<sup>9</sup> ja que s'ha considerat que el seu nivell de remuneració era més ajustat que el de l'estudi anteriorment citat (*op. cit.*).

També s'han pres com a punt de referència altres convenis particulars com el del Teatro Real de Madrid o l'Auditori de Sant Cugat. I, finalment, s'han utilitzat les dades recollides en 11 equipaments per tal de fer una triangulació i validar l'adequació de les categories professionals i dels nivells retributius assignats a cada categoria professional.

La determinació de dotacions dels equips de gestió s'ha realitzat partint d'unes variables objectives de

<sup>9</sup> Concretament s'ha utilitzat la taula de retribucions a partir de juny de 2010, publicada al DOGC 5639 del 31.5.2010, en la categoria B16 (equivalent a la categoria A2).

les necessitats dels equipaments, segons el nivell d'activitat definit. En aquest sentit, per dimensionar els serveis d'informació i acollida, els serveis de neteja o de manteniment, s'han tingut en compte les següents variables: els horaris d'obertura, la superfície de l'equipament o el nivell d'activitat. A partir de les dades dels equipaments actualment en funcionament s'ha calculat la ràtio de personal necessari per a cada equipament. I, en segon lloc, s'ha corregit i validat aquesta estimació dels equips de gestió necessaris a partir de les opinions i les experiències dels participants a les taules.

A l'hora de definir les dotacions, s'han definit també dos nivells possibles, en concordança amb les definicions del nivell d'activitat.

- Un nivell mínim de dotació dels equips de gestió sense el qual l'equipament no comença a complir la seva missió com a servei públic cultural.
- Un nivell òptim en el qual l'equip de gestió aprofita tot el potencial de l'equipament per complir la seva missió com a servei públic cultural.

Finalment, a partir de sumar els costos salarials de cada categoria professional, s'ha calculat el cost total de cada equipament per a cada nivell d'equipament. El cost s'ha calculat en funció de dues variables: el nivell de dotació i el model de gestió, i s'ha creat així una tipologia de quatre tipus (Taula 19).

En resum el procés de modelització de la tipologia dels equips de gestió ha estat el següent:

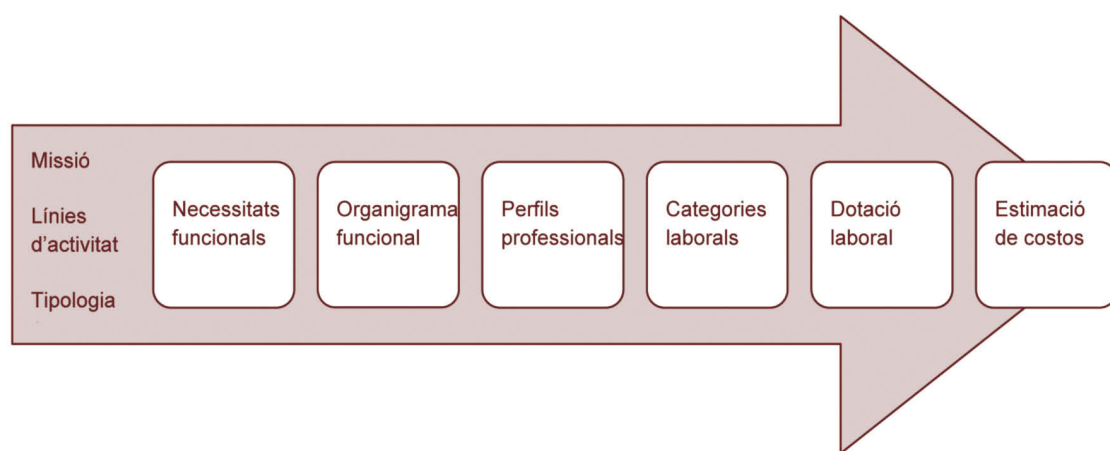
1. Partint d'una determinada definició de la missió, les línies d'activitat i la tipologia funcional, s'ha establert d'entrada una definició dels paràmetres òptims i mínims en termes de dies d'obertura, nombre i tipus d'activitats. La suma d'aquests paràmetres defineixen les necessitats funcionals a les quals haurà de respondre l'equipament cultural. Aquestes necessitats funcionals es modulen en funció de si s'escull la modalitat mínima o òptima de nivell d'activitat.
2. En segon lloc, s'ha dibuixat un organigrama funcional, especificant les àrees i les subàrees per definir com s'organitzen els processos de treball i com es distribueixen les responsabilitats. Aquests organigrames funcionals, com veurem, són més o menys complexos en relació amb el sector i el nivell de l'equipament cultural.
3. En tercer lloc, s'han definit els perfils professionals de cada àrea, i s'ha establert una definició de quines són les funcions de cada professional dins l'organització, tot assenyalant que es poden donar situacions de polivalència, que l'estudi no predefineix.<sup>10</sup>
4. En cinquè lloc, s'ha establert una correspondència entre els perfils professionals i les categories laborals segons els convenis públics i els convenis privats existents, amb els nivells salarials que corresponen segons aquests convenis.

**Taula 19. Tipologia d'equipaments culturals segons conveni de l'equip de gestió i modalitat de l'equipament**

		Modalitat de l'equipament	
		Mínim	Òptim
Conveni equip de gestió	Públic	Mínim públic	Òptim públic
	Privat	Mínim privat	Òptim privat

**Font:** elaboració pròpia

<sup>10</sup> L'estudi estableix necessitats funcionals que només requereixen fraccions de jornada laboral. La concreció a la pràctica de la plantilla per tant pot dur a que dos perfils funcionals siguin desenvolupats per una mateixa persona capacitada per dur-les a terme. No obstant, l'estudi no ha volgut concretar quins perfils funcionals es poden agrupar donat que aquest fenomen depèn de la formació, trajectòria i competències de cada persona que formaria part de l'equip de gestió, una realitat que és molt variable. S'ha considerat que predeterminar el tipus d'agrupacions de perfils professionals introduiria una rigidesa innecessària a la modelització.

**Gràfic 15. Esquema del procés de construcció dels paràmetres dels equips de gestió dels equipaments culturals**

**Font:** elaboració pròpia

5. Seguidament, s'ha establert una dotació laboral en hores setmanals per categoria laboral segons el nivell d'equipament i la modalitat triada (mínima o òptima).<sup>11</sup>
6. En darrer lloc, a partir del càlcul de la dotació laboral per nivells salarials s'ha fet una estimació dels costos salarials globals dels equips de gestió segons el nivell de l'equipament i la modalitat (mínima o òptima). (Taula 34)

La metodologia de treball parteix, per tant, d'un model logicodeductiu en el qual s'ha intentat conservar la coherència des de la definició de les necessitats funcionals dels equipaments culturals fins a l'estimació dels costos dels equips de gestió. En tots els casos hi ha una tipologia diferenciada segons els tipus definits pel PECCat i pel nivell òptim i el mínim. Excepte en el cas de les necessitats funcionals, on s'ha considerat que, per definició, un equipament, independentment de la seva dimensió o nivell d'activitat i dotació, ha de complir unes funcions bàsiques predeterminades, incloent-hi aquelles que en el passat no eren considerades imprescindibles, però cada cop van esdevenint més centrals com la comunicació o l'educació.

No tot el procés, però, ha estat deductiu. Les definicions de perfils professionals, categories laborals, dotacions laborals i estimacions de costos s'han realitzat amb dades empíriques i s'ha contrastat el model amb la realitat existent, per tal d'assegurar-ne la pertinència. Es poden consultar a l'annex els casos estudiats per tal de realitzar aquesta contrastació. Finalment, la coherència de tota la modelització ha estat validada pels participants a les taules.

## 4.1 Els equipaments escenicomusicals (EEM)

### 4.1.1 Anàlisi de necessitats

A continuació, a partir de la definició de la missió i línies d'activitat que hem establert per als equipaments escenicomusicals, es definiran les seves necessitats funcionals. La taula següent fa una llista de totes les necessitats funcionals en el seu màxim desplegament, que correspondria als equipaments de major dimensió del tipus E3. (Taula 20)

<sup>11</sup> No s'ha establert una diferència entre la dotació laboral i horari de te segons conveni públic i privat, tot i que els estudis existents atribueixen una diferència de 5,8 hores de mitjana entre les jornades completes del sector privat respecte el sector públic (Adecco i IESE, 2008). Contemplar aquesta diferència introduiria un factor de complexitat massa gran en el càlcul d'hores necessàries.

**Taula 20. Necessitats funcionals dels equipaments escenicomusicals**

<b>ÀREA DE DIRECCIÓ</b>	
Direcció estratègica Gerència	Planificació i direcció estratègica; relacions institucionals. Direcció gerencial de l'equipament; coordinació de l'equip de gestió; direcció financera; control de gestió; relacions institucionals.
<b>ÀREA D'ACTIVITATS</b>	
Direcció artística	Definició del projecte artístic i de les línies d'activitat. Suport a la recerca i als processos de creació.
Programació	Definició dels criteris de programació; exploració, valoració i prescripció d'espectacles i concerts; confecció d'una programació; negociació de les condicions amb les companyies o productores.
Dinamització dels processos	Suport a la creació i a la gènesi i desenvolupament de projectes escènics i musicals: dinamització de processos associatius.
Producció d'activitats	Producció executiva d'activitats de difusió i de formació amb públics generals i escolars.
Col·laboració amb institucions educatives	Planificació i gestió de serveis educatius per a centres escolars i institucions educatives; elaboració i producció de serveis educatius per a grups familiars, grups d'adults i entitats.
Gestió de fons documentals i béns	Gestió de fons documentals: gestió de fons de vestuaris i altres objectes de valor artístic.
<b>ÀREA TÈCNICA</b>	
Direcció tècnica Producció tècnica	Direcció tècnica de l'equipament. Planificació dels serveis tècnics. Producció tècnica de les activitats (maquinària, so, il·luminació i vídeo); servei tècnic a les funcions.
Equipament tècnic Regidoria i vestuari Muntatge i desmuntatge	Planificació, gestió i manteniment de l'equipament tècnic. Servei de regidoria i vestuari durant les funcions i activitats. Muntatge i desmuntatge d'escenografies i altres elements.
<b>ÀREA GESTIÓ DE PÚBLICS</b>	
Pla de Gestió de Públics	Elaboració i gestió d'un programa de màrqueting; planificació i gestió d'estratègies de captació, desenvolupament i consolidació de públics; gestió del sistema d'informació de públics.
Foment de la participació	Dinamització de processos de participació dels públics en la gestió de la programació i les activitats de l'equipament.
Comunicació a mitjans i xarxes socials	Elaboració i gestió d'estratègies de presència en mitjans (publicity); gestió de rodes i comunicats de premsa, entrevistes i reportatges; gestió d'agendes culturals de mitjans; elaboració de clippings; participació en xarxes socials; creació de webs i blogs.
Publicitat Venda d'entrades Atenció als públics assistents	Disseny gràfic de productes comunicatius; gestió de suports publicitaris. Venda d'entrades, tiquets i abonaments; inscripcions a activitats. Acol·liment, informació i atenció als públics durant les activitats; atenció a la sala durant les funcions; gestió d'usos de les instal·lacions; servei de cafeteria i marandatge.
Gestió d'usos	Gestió receptiva i proactiva d'ús de les instal·lacions en les diverses franges temporals a partir de la demanda i dels criteris de prioritat establerts. Captació d'usos que generin ingressos per al finançament de les activitats.
Patrocini i mecenatge	Captació i gestió de patrocini i mecenatge; gestió receptiva i proactiva d'usos regulars i ocasionals de les instal·lacions.
<b>ÀREA DE MANTENIMENT</b>	
Manteniment i conservació Neteja i vigilància	Manteniment, conservació i reparació de l'immoble i de les instal·lacions; reformes i millores.  Neteja; vigilància i seguretat.
<b>ÀREA D'ADMINISTRACIÓ</b>	
Administració de recursos econòmics	Administració d'ingressos i despeses; gestió comptable, laboral i fiscal; facturació, pagaments i tresoreria; gestions bancàries.
Contractació Gestió de recursos humans	Contractació d'activitats i serveis. Gestió de plantilla; gestió d'incidències; gestió de contractes i nòmines.

**Font:** elaboració pròpia

**Gràfic 16.** Àrees funcionals dels E2

**Font:** elaboració pròpia

**Gràfic 17.** Àrees funcionals dels E1

**Font:** elaboració pròpia

**Gràfic 18.** Àrees funcionals dels E3

**Font:** elaboració pròpia

Aquest document no predetermina quines necessitats funcionals o àrees poden ser desenvolupades per personal propi o personal externalitzat. Hi ha certes àrees que en molts casos són desenvolupades per personal extern (com pot ser el cas de la neteja i el manteniment) i, per tant, no formen part de la plantilla. No obstant això, l'estudi opta per explicitar tots els recursos humans requerits per a la gestió d'un equipament cultural per tal d'evidenciar aquesta necessitat i mostrar-ne finalment el cost, que pot prendre la forma de cost de personal o de cost de contractació d'un servei extern.

#### 4.1.2 Organigrama funcional

A partir de l'anàlisi de necessitats funcionals, podem establir les diferents àrees funcionals diferenciades en cada categoria d'equipament. La modalitat bàsica dels equipaments escenicomusicals és l'E2, que té cinc àrees funcionals diferenciades. Gràfic 16.

La modalitat reduïda és l'E1, que té tres àrees funcionals diferenciades. Gràfic 17.

La modalitat ampliada és l'E3, que té sis àrees funcionals diferenciades. Gràfic 18.

Una àrea d'activitat diferenciada ha de tenir assignats un o més professionals amb una dedicació mínima definida, tant si formen part de la plantilla específica de l'EEM, com de l'estructura centralitzada del titular o d'una empresa de gestió (en el cas que aquesta funció estigui externalitzada). D'altra banda, en tots els equipaments hi ha un director-gerent o coordinador.

#### 4.1.3 Perfils professionals i categories laborals

Els perfils professionals i les categories professionals que habitualment cobreixen les necessitats funcionals de les diferents àrees són els de la taula 21.

#### 4.1.4 Dotació professional

A partir de les necessitats funcionals identificades podem fer una estimació de les dotacions mínimes i òptimes de personal estable. Hem establert aquestes dotacions en fraccions de jornada, considerant que una jornada completa és el còmput d'hores laborals anuals, que segons el conveni pot variar. En el cas dels EEM el còmput d'hores anuals corresponents a la jornada completa en el sector privat es regula pel conveni de sales d'espectacles, i és de 1.730 hores anuals. En el cas dels CCP en el sector privat la jornada es regula pel conveni del lleure que fixa el total d'hores anuals en 1.695. En el cas de jornada completa segons el conveni del sector públic, es fixa pel conveni de l'Ajuntament i se sol establir al voltant de 1.690 hores anuals. Hi ha, però, equipaments culturals que disposen del seu propi conveni i, per tant, estableixen un horari anual total propi. Per tant, aquestes



xifres poden anar variant segons els convenis i, per tant, només les considerem a títol indicatiu, sense establir, per tant, diferències entre la dotació entre conveni públic i conveni privat.

Cal assenyalar que entenem que cada jornada pot ser coberta per una o més persones de l'equip propi, de l'estructura centralitzada del titular o de l'empresa que presta el servei. Per tant, no s'ha d'establir una correspondència directa entre jornades completes i persones. L'agrupació de fraccions de jornades dels perfils professionals entre si s'ha deixat a criteri dels responsables dels equipaments culturals (vegeu nota al peu número 13). Alhora, una mateixa dotació de jornada laboral pot ser desenvolupada per un o diversos professionals.

**Taula 21. Àrees funcionals, perfils professionals i categories laborals segons conveni**

ÀREES FUNCIONALS	PERFILS PROFESSIONALS	CATEGORIES LABORALS CONVENI PÚBLIC (1)	CATEGORIES LABORALS CONVENI PRIVAT (2)
<b>ÀREA DE DIRECCIÓ</b>			
Direcció estratègica Gerència	Director-gerent Secretari/ària	Gerent / tècnic cultura A1 Secretari/ària	Gerent / tècnic cultura A1 Secretari/ària
<b>ÀREA DE PROGRAMACIÓ</b>			
Direcció artística Programació	Director d'escena Gestor cultural	Tècnic cultura A1 Tècnic cultura A1	Tècnic cultura A1 Tècnic cultura A1
<b>ÀREA DE SERVEIS EDUCATIUS</b>			
Col·laboració amb institucions educatives Serveis educatius per a públics generals	Tècnic d'educació	Tècnic de cultura A2	Tècnic de cultura A2
<b>ÀREA DE MÀRQUETING I COMUNICACIÓ</b>			
Màrqueting Comunicació a mitjans i xarxes socials Publicitat Atenció als públics Patrocinis i mecenatge	Tècnic de màrqueting Tècnic de comunicació Tècnic de premsa Recepcionista -conserge Taquiller Cap de sala Acomodador - auxiliar de sala	Tècnic de cultura A2 Tècnic de cultura A2 Tècnic de cultura A2 Conserge equipaments Taquiller Tècnic de cultCap de sala CE Conserge equipaments	Tècnic de cultura A2 Tècnic de cultura A2 Tècnic de cultura A2 Conserge CE Taquiller CE Acomodador CE
<b>ÀREA TÈCNICA</b>			
Equipament tècnic Producció tècnica	Cap d'Àrea Tècnica Maquinista Elèctric Tècnic d'il·luminació Tècnic de so i vídeo	Tècnic de l'espectacle Oficial de 1a especialitzat Oficial de 1a especialitzat Oficial de 1a especialitzat Oficial de 1a especialitzat	Oficial de 1a CE Oficial de 1a CE Oficial de 1a CE Oficial de 1a CE Oficial de 1a CE
<b>ÀREA DE MANTENIMENT</b>			
Manteniment i conservació Neteja i vigilància	Operari de manteniment Operari de neteja	Tècnic de manteniment Operari de neteja	Oficial 1a manteniment CE Operari de neteja CE
<b>ÀREA D'ADMINISTRACIÓ</b>			
Administració de recursos econòmics Contractació Gestió de recursos humans	Cap d'Àrea d'Administració Administratiu Comptable	Administratiu Tècnic auxiliar administració Tècnic auxiliar administració	Oficial 1a administratiu CE Auxiliar administratiu CE Auxiliar administratiu CE

(1) Amb el nom de conveni públic ens referim a les categories laborals incloses a l'estudi de retribucions als ajuntaments realitzat per la Diputació de Barcelona (Crivillés, 2008) i en el cas dels tècnics de cultura A2, a les retribucions salarials del nivell B16 de la Generalitat de Catalunya.

(2) CE = Conveni de sales d'espectacle, CLL = conveni del lleure. Les categories laborals corresponen a les fixades pels convenis reproduïts a l'anex.

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 22. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals dels E1**

E1	Jornades	
	Mínim	Òptim
<b>Perfils professionals</b>		
Gestor cultural	0,50	1,00
Recepcionista - cap de sala	0,30	0,50
Tècnic de l'espectacle i manteniment	1,50	1,60
Operari de neteja	0,20	0,40
Tècnic d'administració	0,50	0,50
<b>TOTAL</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 24. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals dels E2**

E2	Jornades	
	Mínim	Òptim
<b>Perfils professionals</b>		
Direcció i programació	1,00	1,00
Tècnic d'educació	0,25	0,50
Tècnic de màrqueting i comunicació	0,25	0,50
Recepcionista - cap de sala	0,50	0,80
Acomodador - auxiliar de sala	0,40	0,50
Taquiller	0,30	0,50
Tècnics de l'espectacle	2,50	3,00
Tècnic de manteniment	0,30	0,50
Operaris de neteja	1,00	1,00
Tècnic d'administració	0,50	0,50
Auxiliar d'administració	0,00	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>7,0</b>	<b>9,0</b>

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 26. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals dels E3**

E3	Jornades	
	Mínim	Òptim
<b>Perfils professionals</b>		
Director gerent	1,00	1,00
Secretari/ària	0,00	0,50
Programador	1,00	1,00
Tècnic d'educació	0,80	1,00
Recepcionista	0,80	0,80
Cap de sala	0,80	1,00
Acomodador - auxiliar de sala	0,80	1,00
Tècnic de màrqueting	0,80	1,00
Tècnic de comunicació	0,80	1,00
Taquiller	1,00	1,50
Tècnics de l'espectacle	4,00	5,00
Tècnic de manteniment	1,00	1,20
Operaris de neteja	2,00	2,50
Tècnic d'administració	1,00	1,00
Auxiliar d'administració	0,20	0,50
<b>TOTAL</b>	<b>16,00</b>	<b>20,00</b>

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 23. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals dels E1**

E1	Jornades per àrees funcionals	
	Mínim	Òptim
Àrea de Programació i Serveis Educatius	0,80	1,50
Àrea de Manteniment	1,70	2,00
Àrea d'Administració	0,50	0,50
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 25. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals dels E2**

E2	Jornades per àrees funcionals	
	Mínim	Òptim
Àrea de Direcció, Programació i Serveis Educatius	1,25	1,50
Àrea de Màrqueting i Comunicació	1,45	2,30
Àrea Tècnica	2,50	3,00
Àrea de Manteniment	1,30	1,50
Àrea d'Administració	0,50	0,70
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 27. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals dels E3**

E3	Jornades per àrees funcionals	
	Mínim	Òptim
Àrea de Direcció, Programació i Serveis Educatius	1,25	1,50
Àrea de Màrqueting i Comunicació	1,45	2,30
Àrea Tècnica	2,50	3,00
Àrea de Manteniment	1,30	1,50
Àrea d'Administració	0,50	0,70
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>9</b>

**Font:** elaboració pròpia

A continuació presentem els paràmetres que estableixen les dotacions òptimes i mínimes de cada tipologia d'equipaments:

### **Espais escenicomusicals especialitzats E1**

La dotació òptima d'un E1 és de 4 jornades de treball, i ha d'assegurar una dotació mínima de 3. (Taules 22 i 23)

### **Complexos escenicomusicals locals de format bàsic E2**

La dotació òptima d'un E2 és de 9 jornades de treball, i ha d'assegurar una dotació mínima de 7. (Taules 24 i 25)

### **Complexos escenicomusicals locals de gran format E3**

La dotació òptima d'un E2 és de 20 jornades de treball, i ha d'assegurar una dotació mínima de 16. (Taules 26 i 27)

#### **4.1.5 Resum de les dotacions laborals**

En relació amb els equipaments escenicomusicals, la dotació en jornades laborals completes s'ha fixat en un mínim de tres per a l'E1 en la seva modalitat mínima, i en vint persones per a un E3 en la seva modalitat màxima. Contrastant-ho amb la realitat dels equips de gestió dels equipaments escenicomusicals podem dir que aquesta modelització no s'allunya gaire de la realitat del país. Cal dir que pel que fa als E1 la dotació que estableix el model és més alta que la realitat observada. No obstant això, es considera necessària de cara a assegurar que es puguin realitzar 20 activitats pròpies i un total de 50 activitats anuals, per tal de donar rendibilitat social i cultural a un equipament que ha suposat una inversió important, per a un municipi de 5.000-15.000 persones.

Pel que fa als E2, el nombre de jornades laborals és semblant a la realitat, encara que com hem dit, algunes de les persones que exerceixen les funcions no són contractades directament per l'equipament, sinó que formen part de la plantilla de l'ajuntament. El que hem pogut observar és que en la realitat la distribució interna de la plantilla és diferent, i la part tècnica i operativa de l'equip de gestió està més ben dotada que l'àrea gerencial, de continguts o comunicativa. Per tant, en aquest cas la modelització proposa més una reorganització que un augment de la plantilla. Una reorganització necessària per tal que l'equipament escenicomusical pugui proporcionar de 106 a 190 activitats anuals de caràcter plural per a la realitat de públics diversa d'una ciutat mitjana de 15.000-50.000 habitants.

Finalment, s'ha considerat que els E3 han de tenir una dotació professional de 16 a 20 persones, cosa que es correspon amb les xifres observades a la realitat dels equipaments estudiats. Cal recordar que es tracta ja d'equipaments amb un nivell d'activitat considerable (de 265 a 400 activitats) de diversos tipus per tal d'oferir una programació suficientment àmplia per a una ciutat de més de 50.000 habitants. (Taula 28).

#### **4.1.6 Estimació de costos segons conveni públic**

Per calcular els costos del personal dels EEM segons el conveni públic ens hem basat en l'estudi de retribucions mitjanes a la província de Barcelona, que es pot consultar a l'annex. Per sim-

**Taula 28. Resum de les dotacions laborals mínimes i òptimes per nivell d'equipament escenicomusical**

	Dotacions	
	Mínim	Òptim
E1	3	4
E2	7	9
E3	16	20

**Font:** elaboració pròpia

Taula 29. Estimació de costos dels E1 segons conveni públic

E1			Jornades		Costos	
Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Direcció, programació i serveis educatius	Tècnic de cultura A1	32.181,33 €	0,50	1,00	16.091 €	32.181 €
Recepcionista - cap de sala	Tècnic de cultura A2	23.394,51 €	0,30	0,50	7.018 €	11.697 €
Tècnic de l'espectacle i manteniment	Oficial de 1a especialitzat	23.318,22 €	1,50	1,60	34.977 €	37.309 €
Operari de neteja	Operari de neteja	17.055,43 €	0,20	0,40	3.411 €	6.822 €
Tècnic d'administració	Aux. administratiu C1	17.852,41 €	0,50	0,50	8.926 €	8.926 €
TOTAL			3,0	4,0	70.424 €	96.936 €

Font: elaboració pròpia

Taula 30. Estimació de costos dels E2 segons conveni públic

E2			Jornades		Costos	
Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Direcció i programació	Tècnic de cultura A1	32.181 €	1,00	1,00	32.181 €	32.181 €
Tècnic d'educació	Tècnic auxiliar educació	23.395 €	0,25	0,50	5.849 €	11.697 €
Tècnic de màrqueting i comunicació	Tècnic de cultura A2	23.395 €	0,25	0,50	5.849 €	11.697 €
Recepcionista - cap de sala	Tècnic de cultura A2	23.395 €	0,50	0,80	11.697 €	18.716 €
Acomodador - auxiliar de sala	Conserge equip. AP	16.992 €	0,40	0,50	6.797 €	8.496 €
Taquiller	Taquiller	18.656 €	0,30	0,50	5.597 €	9.328 €
Tècnics de l'espectacle	Oficial de 1a especialitzat	23.318 €	2,50	3,00	58.296 €	69.955 €
Tècnic de manteniment	Oficial de 1a	19.422 €	0,30	0,50	5.827 €	9.711 €
Operaris de neteja	Operari de neteja	17.055 €	1,00	1,00	17.055 €	17.055 €
Tècnic d'administració	Administratiu C1	21.069 €	0,50	0,50	10.534 €	10.534 €
Auxiliar d'administració	Aux. administratiu C1	17.852 €	0,00	0,20	0 €	3.570 €
TOTAL			7,0	9,0	159.682 €	202.942 €

Font: elaboració pròpia

Taula 31. Estimació de costos dels E3 segons conveni públic

E2			Jornades		Costos	
Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Director gerent	Gerència organisme autònom	42.300 €	1,00	1,00	42.300 €	42.300 €
Secretari/ària	Aux. administratiu C1	17.852 €	0,00	0,50	0 €	8.926 €
Programador	Tècnic de cultura A1	32.669 €	1,00	1,00	32.669 €	32.669 €
Tècnic d'educació	Tècnic auxiliar educació	23.395 €	0,80	1,00	18.716 €	23.395 €
Recepcionista	Conserge equip. AP	16.992 €	0,80	0,80	13.594 €	13.594 €
Cap de sala	Tècnic de cultura A2	23.395 €	0,80	1,00	18.716 €	23.395 €
Acomodador - auxiliar de sala	Conserge equip. AP	16.992 €	0,80	1,00	13.594 €	16.992 €
Tècnic de màrqueting	Tècnic de cultura A2	23.395 €	0,80	1,00	18.716 €	23.395 €
Tècnic de comunicació	Tècnic de cultura A2	23.395 €	0,80	1,00	18.716 €	23.395 €
Taquiller	Taquiller	18.656 €	1,00	1,50	18.656 €	27.984 €
Tècnics de l'espectacle	Oficial de 1a especialitzat	23.318 €	4,00	5,00	93.273 €	116.591 €
Tècnic de manteniment	Oficial de 1a	19.422 €	1,00	1,20	19.422 €	23.307 €
Operaris de neteja	Operari de neteja	17.055 €	2,00	2,50	34.111 €	42.639 €
Tècnic d'administració	Administratiu C1	21.069 €	1,00	1,00	21.069 €	21.069 €
Auxiliar d'administració	Aux. administratiu C1	17.852 €	0,20	0,50	3.570 €	8.926 €
TOTAL			16,0	20,0	367.121 €	448.576 €

Font: elaboració pròpia

plificar l'anomenarem conveni públic, tot i que en propietat no correspon a cap conveni concret, sinó a les mitjanes dels convenis de dotze municipis (Crivillés, 2008) i al de la Generalitat de Catalunya pel que fa al tècnic de cultura A2.

Segons la dotació de personal definida i la correspondència establerta entre perfils professionals i categories laborals, els costos de l'equip de gestió d'un E1 són, segons els convenis del sector públic, com a mínim de 70.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 96.000 euros. (Taula 47)

**Taula 32. Estimació de costos dels E1 segons conveni privat**

E1	Perfils professionals	Categoria laboral*	Salari brut anual	Jornades		Costos	
				Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
	Direcció, programació i serveis educatius	Tècnic de cultura A1 CP	32.181 €	0,50	1,00	16.091 €	32.181 €
	Recepcionista - cap de sala	Cap de sala CE	15.660 €	0,30	0,50	4.698 €	7.830 €
	Tècnic de l'espectacle i manteniment	Oficial de 1a manteniment CE	15.763 €	1,50	1,60	23.644 €	25.220 €
	Operari de neteja	Neteja CE	14.730 €	0,20	0,40	2.946 €	5.892 €
	Tècnic d'administració	Auxiliar administratiu CE	13.318 €	0,50	0,50	6.659 €	6.659 €
	<b>TOTAL</b>			<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>54.038 €</b>	<b>77.783 €</b>

\* Combina diferents convenis: CP (conveni públic), CE (conveni de sales d'espectacle)

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 33. Estimació de costos dels E2 segons conveni privat**

E2	Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Jornades		Costos	
				Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
	Direcció i programació	Tècnic de cultura A1 CP	32.181 €	1,00	1,00	32.181 €	32.181 €
	Tècnic d'educació	Tècnic de cultura A2 CP	23.395 €	0,25	0,50	5.849 €	11.697 €
	Tècnic de màrqueting i comunicació	Tècnic de cultura A2 CP	23.395 €	0,25	0,50	5.849 €	11.697 €
	Recepcionista - cap de sala	Cap de sala CE	15.660 €	0,50	0,80	7.830 €	12.528 €
	Acomodador - auxiliar de sala	Acomodador CE	14.827 €	0,40	0,50	5.931 €	7.413 €
	Taquiller	Taquiller CE	14.827 €	0,30	0,50	4.448 €	7.413 €
	Tècnics de l'espectacle	Oficial de 1a escena CE	19.606 €	2,50	3,00	49.016 €	58.819 €
	Tècnic de manteniment	Oficial de 1a manteniment CE	15.763 €	0,30	0,50	4.729 €	7.881 €
	Operaris de neteja	Neteja CE	14.730 €	1,00	1,00	14.730 €	14.730 €
	Tècnic d'administració	Oficial de 1a administratiu CE	15.763 €	0,50	0,50	7.881 €	7.881 €
	Auxiliar d'administració	Auxiliar administratiu CE	13.318 €	0,00	0,20	-€	2.664 €
	<b>TOTAL</b>			<b>7,0</b>	<b>9,0</b>	<b>138.444 €</b>	<b>174.906 €</b>

\* Combina diferents convenis: CP (conveni públic), CE (conveni de sales d'espectacle)

**Font:** elaboració pròpia

Pel que fa a l'E2 el cost de l'equip de gestió és, segons els convenis del sector públic, com a mínim de 159.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 202.000 euros. (Taula 48)

En el cas dels E3 els costos segons el conveni públic són, com a mínim, de 367.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 448.000 euros. (Taula 49)

#### 4.1.7 Estimació de costos segons conveni privat <sup>12</sup>

Per calcular els costos del personal dels EEM segons el conveni privat ens hem basat en el conveni de sales de l'espectacle, que es pot consultar a l'annex. Cal aclarir, però, que per als perfils professionals que no tenen una correspondència amb cap categoria laboral del sector privat, s'ha utilitzat la categoria laboral del sector públic. És el cas del tècnic de cultura que, tot i existir en el sector privat, no apareix en els convenis de sales d'espectacles.

Cal recordar que l'estimació dels costos segons el conveni privat pressuposa l'existència d'un ens de gestió en què es pugui aplicar el règim jurídic privat o bé d'una externalització a una empresa privada. En aquests casos, cal tenir en compte que a banda dels costos laborals, cal afegir-hi els costos derivats de la constitució de l'ens autònom o de la licitació de l'externalització. En ambdós casos, cal afegir-hi el cost de la supervisió i els costos de contractar totes les despeses d'estructura (manteni-

<sup>12</sup> En el cas de les categories professionals que no surten en el conveni privat hem procedit a aplicar els imports equivalents dels convenis municipals, tenint en compte que quan operen a través d'un ens de gestió a vegades apliquen les taules dels convenis municipals encara que les jornades puguin ser diferents.

**Taula 34. Estimació de costos dels E3 segons conveni privat**

E3			Jornades		Costos	
Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Director gerent	Gerència organisme autònom	42.300 €	1,00	1,00	42.300 €	42.300 €
Secretari/ària	Aux. administratiu CE	13.318 €	0,00	0,50	0 €	6.659 €
Programador	Tècnic de cultura A1	32.181 €	1,00	1,00	32.181 €	32.181 €
Tècnic d'educació	Tècnic de cultura A2 CP	23.395 €	0,80	1,00	18.716 €	23.395 €
Recepcionista	Conserge CE	15.384 €	0,80	0,80	12.307 €	12.307 €
Cap de sala	Cap de sala CE	15.660 €	0,80	1,00	12.528 €	15.660 €
Acomodador - auxiliar de sala	Acomodador CE	14.827 €	0,80	1,00	11.862 €	14.827 €
Tècnic de màrqueting	Tècnic de cultura A2 CP	23.395 €	0,80	1,00	18.716 €	23.395 €
Tècnic de comunicació	Tècnic de cultura A2 CP	23.395 €	0,80	1,00	18.716 €	23.395 €
Taquiller	Taquillers CE	14.827 €	1,00	1,50	14.827 €	22.240 €
Tècnics de l'espectacle	Oficial de 1a escena CE	19.606 €	4,00	5,00	78.425 €	98.032 €
Tècnic de manteniment	Oficial de 1a manteniment CE	15.763 €	1,00	1,20	15.763 €	18.915 €
Operaris de neteja	Neteja CE	14.730 €	2,00	2,50	29.460 €	36.825 €
Tècnic d'administració	Oficial de 1a administratiu CE	15.763 €	1,00	1,00	15.763 €	15.763 €
Auxiliar d'administració	Auxiliar administratiu CE	13.318 €	0,20	0,50	2.664 €	6.659 €
TOTAL			16,0	20,0	324.226 €	392.552 €

\* Combina diferents convenis: CP (conveni públic), CE (conveni de sales d'espectacle)

Font: elaboració pròpia

ment, neteja, vigilància, serveis educatius, comunicació, etc), ja que l'equipament no podria comptar amb el suport dels serveis generals de l'ajuntament que habitualment internalitzen aquestes funcions. I, finalment, en el cas de les externalitzacions, el seu cost també ha d'incorporar lògicament el marge de benefici empresarial. Per tant, cal tenir ben en compte que si s'opta per la gestió externalitzada d'un equipament i del seu equip de gestió aplicant els criteris del sector privat, la diferència de costos respecte al sector públic quedarà molt atenuada quan s'incorporin les despeses d'externalització.

Segons la dotació de personal definida i la correspondència establerta entre perfils professionals i categories laborals, els costos de l'equip de gestió d'un E1 són, segons els convenis del sector públic, com a mínim de 54.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 77.000 euros. (Taula 32)

Pel que fa a l'E2 el cost de l'equip de gestió és, segons els convenis del sector públic, com a mínim de 138.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 174.000 euros. (Taula 33)

En el cas dels E3 els costos segons el conveni públic són de, com a mínim, 324 mil euros i en el seu nivell òptim, de 392 mil euros. (Taula 34)

## 4.2 Els centres d'arts visuals (CAV)

### 4.2.1 Anàlisi de necessitats

A continuació, a partir de la definició de la missió i línies d'activitat que hem establert per als centres d'arts visuals, es definiran les seves necessitats funcionals. La taula següent fa una llista de totes les necessitats funcionals en el seu màxim desplegament, que correspondria als AV2. (Taula 35)

### 4.2.2 Organigrama funcional

A partir de l'anàlisi de necessitats funcionals, podem establir les següents àrees funcionals diferenciades en cada categoria d'equipament.

En la definició de les àrees funcionals s'apliquen els mateixos criteris que en l'apartat anterior.

La modalitat bàsica dels centres d'arts visuals és l'AV2, que té quatre àrees funcionals diferenciades (Gràfic 19).

La modalitat reduïda és l'AV1, que té dues àrees funcionals diferenciades (Gràfic 20).

**Taula 35. Necessitats funcionals dels centres d'arts visuals**

<b>ÀREA DE DIRECCIÓ</b>	
Direcció estratègica Gerència	Planificació i direcció estratègica; relacions institucionals. Direcció gerencial de l'equipament; coordinació de l'equip de gestió; direcció financera; control de gestió; relacions institucionals.
<b>ÀREA D'ACTIVITATS</b>	
Investigació i producció Programació Educació artística Producció tècnica  Gestió documental	Investigació, creació i producció en arts visuals. Programació i gestió de l'oferta d'activitats i serveis. Elaboració i producció d'activitats d'educació artística amb institucions escolars, grups familiars i adults. Muntatge i desmuntatge d'exposicions temporals; producció tècnica de les activitats; gestió de la dotació d'equipament tècnic del centre. Gestió de documents: anxius i altres objectes de valor artístic.
<b>ÀREA DE GESTIÓ DE PÚBLICS</b>	
Pla de gestió de públics  Foment de la participació  Comunicació a mitjans xex socials  Publicitat Venda d'entrades Atenció als públics assistents  Gestió d'usos  Patrocini i mecenatge	Elaboració i gestió d'un programa de màrqueting; planificació i gestió d'estratègies de captació, desenvolupament i consolidació de públics; gestió del sistema d'informació de públics. Dinamització de processos de participació dels públics en la gestió de la programació i les activitats de l'equipament. Elaboració i gestió d'estratègies de presència en mitjans (publicity); gestió de rodes i comunicats de premsa, i xarxes d'entrevistes i reportatges; gestió d'agendes culturals de mitjans; elaboració de clippings; participació en xarxes socials; creació de webs i blogs Disseny gràfic de productes comunicatius; gestió de suports publicitaris. Venda d'entrades, tiquets i abonaments; inscripcions a activitats. Acolliment, informació i atenció als públics durant les activitats; atenció a la sala durant les funcions; gestió d'usos de les instal·lacions; servei de cafeteria i marxandatge. Gestió receptiva i proactiva d'ús de les instal·lacions en les diverses franges temporals a partir de la demanda i dels criteris de prioritat establerts. Captació d'usos que generin ingressos per al finançament de les activitats. Captació i gestió de patrocini i mecenatge; gestió receptiva i proactiva d'usos regulars i ocasionals de les instal·lacions;
<b>ÀREA DE MANTENIMENT</b>	
Manteniment i conservació Neteja i vigilància	Manteniment, conservació i reparació de l'immoble i de les instal·lacions; reformes i millores. Neteja; vigilància i seguretat.
<b>ÀREA D'ADMINISTRACIÓ</b>	
Administració de recursos econòmics Contractació Gestió de recursos humans	Administració d'ingressos i despeses; gestió comptable, laboral i fiscal; facturació, pagaments i tresoreria; gestions bancàries. Contractació d'activitats i serveis. Gestió de plantilla; gestió d'incidències; gestió de contractes i nòmines.

**Font:** elaboració pròpia

**Gràfic 19. Àrees funcionals dels AV2**

**Font:** elaboració pròpia

**Gràfic 20. Àrees funcionals dels AV1**

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 36. Àrees funcionals, perfils professionals i categories laborals del conveni públic i privat dels centres d'arts visuals**

<b>ÀREES FUNCIONALS</b>	<b>PERFILS PROFESSIONALS</b>	<b>CATEGORIES LABORALS CONVENI PÚBLIC (1)</b>	<b>CATEGORIES LABORALS CONVENI PRIVAT (2)</b>
<b>ÀREA DE DIRECCIÓ</b>			
Direcció gerencial	Gestor cultural i especialista en arts visuals	Tècnic cultura A1	Tècnic cultura A1
<b>ÀREA D'ACTIVITATS</b>			
Investigació, creació i producció	Especialista en arts visuals	Tècnic de cultura A2	Tècnic de cultura A2
Programació i gestió de l'oferta	Gestor cultural	Tècnic de cultura A2	Tècnic de cultura A2
Educació artística	Tècnic d'educació, dinamitzador cultural C1	Tècnic de cultura A2	Tècnic de cultura A2
Producció tècnica	Oficial 1a, tècnic de so i llum	Oficial de 1a especialitzat	Oficial de 1a CE
Gestió documental	Gestor cultural	Tècnic de cultura A2	Tècnic de cultura A2
<b>ÀREA GESTIÓ DE PÚBLICS</b>			
Recepció i informació	Recepcionista - conserge i informador	Conserge equipaments	Informador CLL
Màrqueting	Tècnic de màrqueting i comunicació	Tècnic de cultura A2	Tècnic de cultura A2
<b>ÀREA DE MANTENIMENT</b>			
Manteniment i conservació	Operari de manteniment	Oficial de 1a	Empleat de manteniment CLL
Neteja	Operari de neteja	Operari de neteja	Operari de neteja CLL
<b>ÀREA D'ADMINISTRACIÓ</b>			
Administració de recursos econòmics i contractació	Administratiu	Auxiliar administratiu	Oficial administratiu CLL

(1) Amb el nom de conveni públic ens referim a les categories laborals incloses a l'estudi de retribucions als ajuntaments realitzat per la Diputació de Barcelona (Crivillés, 2008) i en el cas dels tècnics de cultura A2, al les retribucions salarials del nivell B16 de la Generalitat de Catalunya.

(2) CE = conveni de sales d'espectacle, CLL = conveni del lleure. Les categories laborals corresponen a les fixades pels convenis reproduïts a l'annex.

**Font:** elaboració pròpia

#### 4.2.3 Perfils professionals i categories laborals

Els perfils professionals i les categories laborals que habitualment cobreixen les necessitats funcionals de les diferents àrees són els de la taula 36.

#### 4.2.4 Dotació professional

A partir de les necessitats funcionals identificades podem fer una estimació de les dotacions mínimes i òptimes de personal estable, entenent que cada jornada pot ser coberta per una o més persones de l'equip propi, de l'estructura centralitzada del titular o de l'empresa que presta el servei.

Les dotacions es mesuren en jornades de treball, tant si són realitzades per un sol professional (a dedicació parcial o plena, exclusiu o compartit) o per diversos professionals.

A continuació presentem els paràmetres que estableixen les dotacions òptimes i mínimes de cada tipologia d'equipaments:



**Taula 37. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals dels AV1**

Jornades per àrees funcionals	Jornades		
	AV1	Mínim	Òptim
Direcció i activitats	0,7	0,8	
Recepció i atenció al públic	0,6	0,8	
Tècnic de producció tècnica i manteniment	0,2	0,5	
Operari de neteja	0,2	0,5	
Tècnic d'administració	0,3	0,4	
<b>TOTAL</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 38. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals dels AV1**

Jornades per àrees funcionals	Jornades		
	AV1	Mínim	Òptim
Àrea d'Activitats i Gestió de Públics	1,3	1,6	
Àrea de Manteniment i Administració	0,7	1,4	
<b>TOTAL</b>	<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 39. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals dels AV2**

Jornades per àrees funcionals	Jornades		
	AV2	Mínim	Òptim
Direcció i programació	0,5	1,0	
Investigació, creació i producció	0,2	0,4	
Educació artística	0,2	0,4	
Producció tècnica	0,5	0,6	
Gestió documental	0,2	0,4	
Recepció i atenció al públic	1,0	1,2	
Màrqueting i comunicació	0,2	0,4	
Tècnic de manteniment	0,2	0,4	
Operaris de neteja	0,6	0,6	
Tècnic d'administració	0,4	0,6	
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>6,0</b>	

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 40. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals dels AV2**

Jornades per àrees funcionals	Jornades		
	AV2	Mínim	Òptim
Àrea d'Activitats	1,6	2,8	
Àrea de Gestió de Públics	1,2	1,6	
Àrea de Manteniment	0,8	1,0	
Àrea d'Administració	0,4	0,6	
<b>TOTAL</b>	<b>4,0</b>	<b>6,0</b>	

**Font:** elaboració pròpia

### Centres d'arts visuals AV1

La dotació òptima d'un AV1 és de 3 jornades de treball, i ha d'assegurar una dotació mínima de 2. (Taula 37 i 38)

### Centres d'arts visuals AV2

La dotació òptima d'un AV2 és de 6 jornades de treball, i ha d'assegurar una dotació mínima de 4. (Taula 39 i 40)

## 4.2.5 Resum de les dotacions professionals

S'ha calculat la dotació professional d'un centre d'art visual atenent la realitat d'aquest tipus d'equipaments, caracteritzats actualment per disposar d'uns equips de gestió de dimensions habitualment molt reduïdes. Per tant, s'han marcat uns mínims que assegurin la capacitat de desenvolupar una tasca quantitativament i qualitativament adequada, però que no posi en perill la viabilitat econòmica d'aquest tipus d'equipaments culturals.

**Taula 41. Resum de les dotacions laborals mínimes i òptimes per nivell de centre d'art visual**

	Dotacions	
	Mínim	Òptim
AV1	2	3
AV2	4	6

**Font:** elaboració pròpia

Es considera que, com a mínim, s'ha de comptar amb una dotació laboral amb dues jornades completes en el cas d'un AV1 i amb sis jornades completes per a un AV2 en funcionament òptim. Una dotació que permeti presentar de 3 a 6 exposicions anuals, amb activitats regulars no expositives i, mantenir l'equipament obert al públic de 180 a 250 dies l'any.

Cal recordar que les jornades completes no equivalen a persones físiques, sinó que es distribueixen per perfils

professionals. I tampoc no equivalen a persones contractades específicament per l'equipament, sinó que a l'equip de gestió hi poden participar persones contractades pel mateix ajuntament, o bé, que una mateixa persona pot desenvolupar l'activitat per a diversos equipaments, i genera així una economia d'escala. (Taula 41)

#### 4.2.6 Estimació de costos segons conveni públic

Per calcular els costos del personal dels centres d'arts visuals segons el conveni públic ens hem basat en l'estudi de retribucions mitjanes als ajuntaments de la província de Barcelona o als de la Generalitat de Catalunya, que es poden consultar a l'annex. Segons la dotació de personal definida i la correspondència establerta entre perfils professionals i categories laborals, els costos de l'equip de gestió d'un AV1 són, segons els convenis del sector públic, com a mínim de 45.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 68.000 euros. (Taula 42)

Pel que fa a l'AV2 és, segons els convenis del sector públic, com a mínim de 89.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 137.000 euros. (Taula 43)

#### 4.2.7 Estimació de costos segons conveni privat <sup>13</sup>

Per calcular els costos del personal dels centres d'arts visuals segons el conveni privat ens hem basat en el conveni del lleure, que es pot consultar a l'annex. Cal aclarir, però, que per als perfils professionals que no tenen una correspondència amb cap categoria laboral del sector privat, s'ha utilitzat la categoria laboral del sector públic. És el cas del gestor cultural que, tot i existir en el sector privat, no apareix en els convenis del lleure.

Cal recordar que l'estimació dels costos segons el conveni privat pressuposa l'existència d'un ens de gestió en el qual es pugui aplicar el règim jurídic privat o bé d'una externalització a una empresa privada. En aquests casos, cal tenir en compte que, a banda dels costos laborals, cal afegir-hi els costos derivats de la constitució de l'ens autònom o de la licitació de l'externalització. En ambdós casos, cal afegir-hi el cost de la supervisió i els costos de contractar totes les despeses d'estructura (manteniment, neteja, vigilància, serveis educatius, comunicació, etc), ja que l'equipament no podria comptar amb el suport dels serveis generals de l'ajuntament que habitualment internalitzen aquestes funcions. I, finalment, en el cas de les externalitzacions, el seu cost també ha d'incorporar lògicament el marge de benefici empresarial. Per tant, cal tenir ben en compte que si s'opta per la gestió externalitzada

<sup>13</sup> En el cas de les categories professionals que no surten al conveni privat hem procedit a aplicar els imports equivalents dels convenis municipals, tenint en compte que quan operen a través d'un ens de gestió, a vegades apliquen les taules dels convenis municipals encara que les jornades puguin ser diferents.

**Taula 42. Estimació dels costos dels AV1 segons conveni públic**

AV1 Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Jornades		Costos	
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Direcció i activitats	Tècnic de cultura A1	32.181 €	0,5	0,8	16.091 €	25.745 €
Recepció i atenció al públic	Dinamitzador sociocultural C1	21.776 €	0,6	0,8	13.065 €	17.420 €
Tècnic de producció tècnica i manteniment	Oficial de 1a	19.422 €	0,4	0,5	7.769 €	9.711 €
Operari de neteja	Operari de neteja	17.055 €	0,5	0,5	8.528 €	8.528 €
Tècnic d'administració	Auxiliar administratiu 1	17.852 €	0,0	0,4	0 €	7.141 €
<b>TOTAL</b>			<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>45.453 €</b>	<b>68.545 €</b>

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 43. Estimació dels costos dels AV1 segons conveni públic**

AV2 Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Jornades		Costos	
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Direcció i programació	Tècnic de cultura A1	32.181 €	0,5	1,0	16.091 €	32.181 €
Investigació, creació i producció	Tècnic de cultura A2	23.395 €	0,2	0,4	4.679 €	9.358 €
Educació artística	Tècnic de cultura A2	23.395 €	0,2	0,4	4.679 €	9.358 €
Producció tècnica	Oficial de 1a especialitzat	23.318 €	0,5	0,6	11.697 €	14.037 €
Gestió documental	Tècnic de cultura A2	23.395 €	0,2	0,4	4.355 €	8.710 €
Recepció i atenció al públic	Dinamitzador sociocultural C1	21.776 €	1,0	1,2	21.776 €	26.131 €
Màrqueting i comunicació	Tècnic de cultura A2	23.395 €	0,2	0,4	4.679 €	9.358 €
Tècnic de manteniment	Oficial de 1a	19.422 €	0,2	0,4	3.884 €	7.769 €
Operaris de neteja	Operari de neteja	17.055 €	0,6	0,6	10.233 €	10.233 €
Tècnic d'administració	Auxiliar administratiu 1	17.852 €	0,4	0,6	7.141 €	10.711 €
<b>TOTAL</b>			<b>4,0</b>	<b>6,0</b>	<b>89.214 €</b>	<b>137.846 €</b>

**Font:** elaboració pròpia

**Taula 44. Estimació dels costos dels AV1 segons conveni privat**

AV1 Perfils professionals	Categoria laboral*	Salari brut anual	Jornades		Costos	
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Direcció i activitats	Tècnic de cultura CP	32.181 €	0,5	0,	8 16.091 €	25.745 €
Recepció i atenció al públic	Informador CLL	14.589 €	0,6	0,8	8.754 €	11.671 €
Tècnic de prod. tècn. i manteniment	Empleat de manteniment CLL	12.033 €	0,4	0,5	4.813 €	6.017 €
Operari de neteja	Empleat de neteja CLL	12.033 €	0,5	0,5	6.017 €	6.017 €
Tècnic d'administració	Oficial administratiu CLL	14.589 €	0,0	0,4	0 €	5.836 €
<b>TOTAL</b>			<b>2,0</b>	<b>3,0</b>	<b>35.674 €</b>	<b>55.285 €</b>

\* Combina diferents convenis: CP (conveni públic), CLL (conveni del lleure).

**Font:** elaboració pròpia

d'un equipament i del seu equip de gestió aplicant els criteris del sector privat, la diferència de costos respecte al sector públic quedarà molt atenuada quan s'incorporin les despeses d'externalització.

Segons la dotació de personal definida i la correspondència establerta entre perfils professionals i categories laborals, el cost de l'equip de gestió d'un AV1 és, segons els convenis del sector públic, com a mínim de 35.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 55.000 euros. (Taula 44)

Pel que fa a l'AV2 és, segons els convenis del sector públic, com a mínim de 74.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 116.000 euros. (Taula 45).

**Taula 45. Estimació dels costos dels AV2 segons conveni privat**

AV2 Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Jornades		Costos	
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Direcció i programació	Tècnic de cultura CP	32.181 €	0,5	1,0	16.091 €	32.181 €
Investigació, creació i producció	Tècnic de cultura A2CP	23.395 €	0,2	0,4	4.679 €	9.358 €
Educació artística	Tècnic de cultura A2CP	23.395 €	0,2	0,4	3.921 €	7.843 €
Producció tècnica	Oficial 1a CE	19.606 €	0,5	0,6	11.697 €	14.037 €
Gestió documental	Tècnic de cultura A2CP	23.395 €	0,2	0,4	2.918 €	5.836 €
Recepció i atenció al públic	Informador CLL	14.589 €	1,0	1,2	14.589 €	17.507 €
Màrqueting i comunicació	Tècnic de cultura A2CP	23.395 €	0,2	0,4	4.679 €	9.358 €
Tècnic de manteniment	Empleat de manteniment CLL	12.033 €	0,2	0,4	2.407 €	4.813 €
Operaris de neteja	Empleat de neteja CLL	12.033 €	0,6	0,6	7.220 €	7.220 €
Tècnic d'administració	Oficial administratiu CLL	14.589 €	0,4	0,6	5.836 €	8.754 €
TOTAL			4,0	6,0	74.036 €	116.906 €

\* Combina diferents convenis: CP (conveni públic), CLL (conveni del lleure), CE (conveni de sales d'espectacle)

Font: elaboració pròpia

**Taula 46. Necessitats funcionals dels centres culturals polivalents**

<b>Àrea de Direcció</b>	
Direcció estratègica	Planificació i direcció estratègica; relacions institucionals.
Gerència	Direcció gerencial de l'equipament; coordinació de l'equip de gestió; direcció financera; control de gestió; relacions institucionals.
<b>Àrea d'Activitats</b>	
Programació	Definició de criteris de programació; exploració, valoració i prescripció d'espectacles i concerts; confecció d'una programació.
Suport a la creació	Suport a processos de creació; suport a formacions emergents; suport a la gènesi i desenvolupament de projectes culturals.
Suport a l'associacionisme	Servei de trobada i relació interpersonal; dinamització de processos creatius.
Producció d'activitats de formació	Organització i gestió d'activitats de formació (tallers, seminaris, cursos, classes magistrals i altres formats).
Programació d'act de difusió cultural	Organització i gestió d'activitats de difusió cultural (debats, exposicions, espectacles, recitals, concerts i altres formats).
<b>Àrea de Gestió de Públics</b>	
Pla de gestió de públics	Elaboració i gestió d'un programa de màrqueting; planificació i gestió d'estratègies de captació, desenvolupament i consolidació de públics; gestió del sistema d'informació de públics.
Foment de la participació	Dinamització de processos de participació dels públics en la gestió de la programació i les activitats de l'equipament.
Comunicació a mitjans i xarxes socials	Elaboració i gestió d'estratègies de presència en mitjans (publicity); gestió de rodes i comunicats de premsa, entrevistes i reportatges; gestió d'agendes culturals de mitjans; elaboració de clippings; participació en xarxes socials; creació de webs i blogs.
Publicitat	Disseny gràfic de productes comunicatius; gestió de suports publicitaris.
Venda d'entrades	Venda d'entrades, tiquets i abonaments; inscripcions a activitats.
Atenció als públics assistents	Acolliment, informació i atenció als públics durant les activitats; atenció a la sala durant les funcions; gestió d'usos de les instal·lacions; servei de cafeteria i marxandatge.
Gestió d'usos	Gestió receptiva i proactiva d'ús de les instal·lacions en les diverses franges temporals a partir de la demanda i dels criteris de prioritat establerts. Captació d'usos que generin ingressos per al finançament de les activitats.
Patrocini i mecenatge	Captació i gestió de patrocini i mecenatge; gestió receptiva i proactiva d'usos regulars i ocasionals de les instal·lacions.
<b>Àrea de Manteniment</b>	
Manteniment i conservació	Manteniment, conservació i reparació de l'immoble i de les instal·lacions; reformes i millores.
Neteja i vigilància	Neteja; vigilància i seguretat.
<b>Àrea d'Administració</b>	
Administració de recursos econòmics	Administració d'ingressos i despeses; gestió comptable, laboral i fiscal; facturació, pagaments i tresoreria; gestions bancàries.
Contractació	Contractació d'activitats i serveis.
Gestió de recursos humans	Gestió de plantilla; gestió d'incidències; gestió de contractes i nòmines.

Font: elaboració pròpia

### 4.3 Els centres culturals polivalents (CCP)

#### 4.3.1 Anàlisi de necessitats

A continuació, a partir de la definició de la missió i línies d'activitat que hem establert per als centres culturals polivalents, es definiran les seves necessitats funcionals. La taula següent fa una llista de totes les necessitats funcionals en el seu màxim desplegament, que correspondria als CCP2. (Taula 46).

#### 4.3.2 Organigrama funcional

A partir de l'inventari de necessitats funcionals, podem establir les següents àrees funcionals diferenciades en cada categoria d'equipament. Una àrea d'activitat diferenciada ha de tenir un responsable específic amb un perfil professional adequat, amb una dedicació mínima definida, tant si forma part de la plantilla específica del CCP, com de l'estructura central del titular o d'una empresa de gestió (en el cas que aquesta funció estigui externalitzada).

La modalitat bàsica dels centres culturals polivalents és el CCP elemental, que té quatre àrees funcionals diferenciades. Gràfic 21.

La modalitat reduïda és el CCP bàsic, que té dues àrees funcionals diferenciades. Gràfic 22.

La modalitat ampliada és el CCP ampliat, que té nou àrees funcionals diferenciades. Gràfic 23.

#### 4.3.3 Perfils professionals i categories laborals

Els perfils professionals que poden cobrir adequadament les necessitats funcionals de les diferents àrees dels CCP són els de la taula 47.<sup>14</sup>

#### 4.3.4 Dotació professional

A partir de les necessitats funcionals identificades podem fer una estimació de les dotacions mínimes i òptimes de personal estable, entenent, com hem anunciat anteriorment, que cada jornada pot ser coberta per una o més persones de l'equip propi, de l'estructura centralitzada del titular o de l'empresa que presta el servei.

Les dotacions es mesuren en jornades de treball, tant si són realitzades per un sol professional (a dedicació parcial o plena, exclusiu o compartit) o per diversos.

Gràfic 21. Àrees funcionals dels CCP elementals



Font: elaboració pròpia

Gràfic 22. Àrees funcionals del CCP bàsic



Font: elaboració pròpia

Gràfic 23. Àrees funcionals del CCP ampliat



Font: elaboració pròpia

<sup>14</sup> L'estructura d'àrees emprada és la dels CCP bàsics.

**Taula 47. Àrees funcionals, perfils professionals i categories laborals segons conveni públic i privat als centres culturals polivalents**

ÀREES FUNCIONALS	PERFILS PROFESSIONALS	CATEGORIES LABORALS CONVENI PÚBLIC (1)	CATEGORIES LABORALS CONVENI PRIVAT (2)
<b>Àrea de Direcció</b>			
Direcció estratègica	Director gerent	Tècnic cultura A1	Tècnic cultura A1
<b>Àrea d'Activitats</b>			
Formació	Gestor cultural,	Tècnic de cultura A2	Coordinador projectes CLL
Programació	dinamitzador sociocultural,	Tècnic de cultura A2	Coordinador projectes CLL
Suport a la creació	educador social,	Tècnic de cultura A2	Coordinador projectes CLL
Suporta a l'associacionisme	animador sociocultural	Tècnic de cultura A2	Coordinador projectes CLL
<b>Àrea de Gestió dels Públics</b>			
Atenció als públics	Dinamitzador sociocultural, informador	Conserge equipaments	Informador CLL
Gestió d'ús de les instal·lacions	Gestor cultural, dinamitzador sociocultural, animador sociocultural	Conserge equipaments	Informador CLL
Màrqueting i comunicació	Tècnic de màrqueting i comunicació	Tècnic de cultura A2	Tècnic de cultura A2
<b>Àrea de Manteniment</b>			
Manteniment i conservació	Operari de manteniment	Oficial de 1a	Empleat de manteniment CLL
Equipament i producció tècnica	Tècnic de l'espectacle	Oficial de 1a	Oficial de 1a CE
Neteja	Operari de neteja	Operari de neteja	Operari de neteja CLL
<b>Àrea d'Administració</b>			
Administració de recursos econòmics	Administratiu	Administratiu C1	Oficial administratiu CLL
Contractació de serveis i activitats	Administratiu	Administratiu C1	Oficial administratiu CLL

(1) Amb el nom de conveni públic ens referim a les categories laborals incloses a l'estudi de retribucions als ajuntaments realitzat per la Diputació de Barcelona (Crivillés, 2008) i en el cas dels tècnics de cultura A2, al les retribucions salarials del nivell B16 de la Generalitat de Catalunya.

(2) CE = conveni de sales d'espectacle, CLL = conveni del lleure. Les categories laborals corresponen a les fixades pels convenis reproduïts a l'annex.

**Font:** elaboració pròpia

A continuació presentem els paràmetres que estableixen les dotacions òptimes i mínimes de cada tipologia d'equipaments:

### **Centres culturals polivalents (CCP) elementals**

La dotació òptima d'un CCP elemental és de 3 jornades de treball, i ha d'assegurar una dotació mínima de 2. (Taules 748 i 49)

### **Centre cultural polivalent CCP bàsic**

La dotació òptima d'un CCP bàsic és de 5 jornades de treball, i ha d'assegurar una dotació mínima de 4. (Taules 50 i 51)

### **Equipaments d'un CCP ampliat**

La dotació òptima d'un CCP ampliat és de 9 jornades de treball, i ha d'assegurar una dotació mínima de 7. (Taules 52 i 53)

**Taula 48. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals del CCP elemental**

CCP elemental Perfils professionals	Jornades	
	Mínim	Òptim
Direcció - gerència, activitats i comunicació	0,5	1,0
Recepció i atenció al públic	0,6	0,8
Tècnic manteniment	0,2	0,3
Operari de neteja	0,4	0,5
Tècnic d'administració	0,3	0,4
TOTAL	2,0	3,0

Font: elaboració pròpia

**Taula 49. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals del CCP elemental**

Jornades per àrees funcionals CCP elemental	Jornades	
	Mínim	Òptim
Àrea d'Activitats i Gestió de Públics	1,1	1,8
Àrea de Manteniment i Administració	0,9	1,2
TOTAL	2,0	3,0

Font: elaboració pròpia

**Taula 50. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals del CCP bàsic**

CCP bàsic Perfils professionals	Jornades	
	Mínim	Òptim
Direcció i gerència	1,0	1,0
Programació i producció d'activitats	0,5	1,0
Màrqueting i comunicació	0,3	0,5
Recepció i atenció al públic	1,0	1,0
Tècnic de manteniment	0,2	0,3
Operaris de neteja	0,5	0,6
Tècnic d'administració	0,5	0,6
TOTAL	4,0	5,0

Font: elaboració pròpia

**Taula 51. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals del CCP bàsic**

Jornades per àrees funcionals CCP bàsic	Jornades	
	Mínim	Òptim
Àrea d'Activitats	1,5	2,0
Àrea de Gestió de Públics	1,3	1,5
Àrea de Manteniment	0,7	0,9
Àrea d'Administració	0,5	0,6
TOTAL	4,0	5,0

Font: elaboració pròpia

**Taula 52. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals del CCP ampliat**

CCP ampliat Perfils professionals	Jornades	
	Mínim	Òptim
Direcció i gerència	1,0	1,0
Producció d'activitats	2,0	2,5
Màrqueting, comunicació i gestió d'usos	0,5	1,0
Recepció i atenció al públic	1,5	2,0
Tècnic de manteniment	0,3	0,4
Producció tècnica	0,3	0,4
Operaris de neteja	0,8	1,0
Tècnic d'administració	0,6	0,7
TOTAL	7,0	9,0

Font: elaboració pròpia

**Taula 53. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals del CCP ampliat**

Jornades per àrees funcionals CCP ampliat	Jornades	
	Mínim	Òptim
Àrea de Direcció i Gerència	1,0	1,0
Àrea d'Activitats	2,0	2,5
Àrea de Gestió de Públics	2,0	3,0
Àrea de Manteniment	1,4	1,8
Àrea d'Administració	0,6	0,7
TOTAL	7,0	9,0

Font: elaboració pròpia

#### 4.3.5 Resum de les dotacions professionals

Com podem veure, la dotació professional d'un centre cultural polivalent va de dues jornades completes en la modalitat mínima d'un CCP elemental fins a 9 jornades completes en la modalitat òptima d'un CCP ampliat. Pot semblar una xifra elevada en alguns casos, però com ja hem dit, l'equip de gestió és un element clau per assegurar el nivell d'activitat i la qualitat suficient d'aquesta activitat. Els CCP es caracteritzen per ser uns equipaments on les activitats són molt intenses en treball i, per tant, requereixen una organització dels recursos humans complexa. Per assegurar de 20 a 72 hores d'obertura setmanal i, de 125 a 250 dies amb activitat pròpia i de tercers és necessari un equip humà

**Taula 54. Resum de les dotacions professionals mínimes i òptimes per nivell de CCP**

	Dotacions	
	Mínim	Òptim
CCP elemental	2	3
CCP bàsic	4	5
CCP ampliat	7	9

**Font:** elaboració pròpia

suficientment dotat, sobretot en l'àrea d'activitats i en la de públics.

D'altra banda, com ja hem dit la dotació professional no equival a persones contractades específicament per l'equipament, sinó que en l'equip de gestió hi poden participar persones contractades pel mateix ajuntament o bé, que una mateixa persona desenvolupi l'activitat per a diversos equipaments, i es genera així una economia d'escala. Finalment, en el cas dels CCP hi ha entitats que generen activitat dins dels propis equipaments, i se supleix així part de la tasca de l'equip de gestió. (Taula 54).

#### 4.3.6 Estimació de costos segons conveni públic

Per calcular els costos del personal dels centres culturals polivalents segons el conveni públic ens hem basat en l'estudi de retribucions mitjanes a la província de Barcelona, que es pot consultar a l'annex. Segons la dotació de personal definida i la correspondència establerta entre perfils professionals i categories laborals, el costos de l'equip de gestió d'un CCP BÀSIC són, segons els convenis del sector públic, com a mínim de 45.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 71.000 euros. (Taula 55).

Pel que fa al CCP1 els costos de l'equip de gestió són, segons el conveni del sector públic, com a mínim de 91.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 112.000 euros. (Taula 56)

En el cas dels CCP2 els costos, segons el conveni públic són, com a mínim, de 157.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 200.000 euros. (Taula 57).

#### 4.3.7 Estimació de costos segons conveni privat <sup>15</sup>

Per calcular els costos del personal dels CCP segons el conveni privat ens hem basat en el conveni del lleure, que es pot consultar a l'annex. Cal aclarir, però, que per als perfils professionals que no tenen una correspondència en cap categoria laboral del sector privat, s'ha utilitzat la categoria laboral del sector públic.

Cal recordar que l'estimació dels costos segons el conveni privat pressuposa l'existència d'un ens de gestió en el qual es pugui aplicar el règim jurídic privat o bé d'una externalització a una empresa privada. En aquests casos, cal tenir en compte que a banda dels costos laborals, cal afegir-hi els costos derivats de la constitució de l'ens autònom o de la licitació de l'externalització. En ambdós casos, cal afegir-hi el cost de la supervisió i els costos de contractar totes les despeses d'estructura (manteniment, neteja, vigilància, serveis educatius, comunicació, etc.), ja que l'equipament no podria comptar amb el suport dels serveis generals de l'ajuntament que habitualment internalitzen aquestes funcions. I, finalment, en el cas de les externalitzacions, el seu cost també ha d'incorporar lògicament el marge de benefici empresarial. Per tant, cal tenir ben en compte que si s'opta per la gestió externalitzada d'un equipament i del seu equip de gestió aplicant els criteris del sector privat, la diferència de costos respecte al sector públic quedarà molt atenuada quan s'incorporin les despeses d'externalització.

<sup>15</sup> En el cas de les categories professionals que no surten al conveni privat hem procedit a aplicar els imports equivalents dels convenis municipals, tenint en compte que quan operen a través d'un ens de gestió a vegades apliquen les taules dels convenis municipals encara que les jornades puguin ser diferents.



Taula 55. Estimació dels costos del CCP elemental segons conveni públic

CCP elemental Perfils professionals Òptim	Categoria laboral	Salari brut anual	Jornades		Costos	
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Direcció-gerència, activitats i comunicació	Tècnic de cultura A	32.181 €	0,5	1,0	16.090,66 €	32.181,33 €
Recepció i atenció al públic	Dinam. sociocultural C1	21.776 €	0,6	0,8	13.065,34 €	17.420,46 €
Tècnic manteniment	Oficial de 1a	19.422 €	0,2	0,3	3.884,44 €	5.826,66 €
Operari de neteja	Operari de neteja	7.055 €	0,4	0,5	6.822,17 €	8.527,72 €
Tècnic d'administració	Auxiliar administratiu 1	17.852 €	0,3	0,4	5.355,72 €	7.140,97 €
TOTAL			2,0	3,0	45.218,34 €	71.097,13 €

Font: elaboració pròpia

Taula 56. Estimació dels costos del CCP bàsic segons conveni públic

CCP bàsic Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Jornades		Costos	
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Direcció i gerència	Tècnic de cultura A1	32.181 €	1,0	1,0	32.181,33 €	32.181,33 €
Programació i producció d'activitats	Tècnic de cultura A2	23.395 €	0,5	1,0	11.697,26 €	23.394,51 €
Màrqueting i comunicació	Tècnic de cultura A2	23.395 €	0,3	0,5	7.018,35 €	11.697,26 €
Recepció i atenció al públic	Dinamitzador sociocultural C1	21.776 €	1,0	1,0	19.422,20 €	19.422,20 €
Tècnic de manteniment	Oficial de 1a	19.422 €	0,2	0,3	3.411,09 €	5.116,63 €
Operaris de neteja	Operari de neteja	17.055 €	0,5	0,6	8.527,72 €	10.233,26 €
Tècnic d'administració	Auxiliar administratiu 1	17.852 €	0,5	0,6	8.926,21 €	10.711,45 €
TOTAL			4,0	5,0	91.184,14 €	112.756,63 €

Font: elaboració pròpia

Taula 57. Estimació dels costos del CCP ampliat segons conveni públic

CCP ampliat Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Jornades		Costos	
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Direcció i gerència	Tècnic de cultura A1	32.181 €	1,0	1,0	32.181,33 €	32.181,33 €
Producció d'activitats	Tècnic de cultura A2	23.395 €	2,0	2,5	46.789,02 €	58.486,28 €
Màrqueting, comun. i gestió d'usos	Tècnic de cultura A2	23.395 €	0,5	1,0	11.697,26 €	23.394,51 €
Recepció i atenció al públic	Dinamitzador sociocultural C1	21.776 €	0,5	2,0	29.133,30 €	38.844,40 €
Tècnic de manteniment	Oficial de 1a	19.422 €	0,3	0,4	5.826,66 €	7.768,88 €
Producció tècnica	Oficial de 1a	19.422 €	0,3	0,4	5.826,66 €	7.768,88 €
Operaris de neteja	Operari de neteja	17.055 €	0,8	1,0	13.644,35 €	17.055,43 €
Tècnic d'administració	Administratiu C1	21.069 €	0,6	0,7	12.641,27 €	14.748,14 €
TOTAL			7,0	9,0	157.739,83 €	200.247,85 €

Font: elaboració pròpia

Taula 58. Estimació dels costos del CCP elemental segons conveni privat

CCP elemental Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Jornades		Costos	
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Direcció-gerència, Activ. i Comun.	Tècnic de cultura A1 CP	32.181 €	0,5	1,0	16.090,66 €	32.181,33 €
Recepció i atenció al públic	Informador CLL	14.589 €	0,6	0,8	8.753,50 €	11.671,34 €
Tècnic manteniment	Empleat de manteniment CLL	12.033 €	0,2	0,3	2.406,68 €	3.610,02 €
Operari de neteja	Operari de neteja CLL	12.033 €	0,4	0,5	4.813,36 €	6.016,70 €
Tècnic d'administració	Oficial administratiu CLL	14.589 €	0,3	0,4	4.376,75 €	5.835,67 €
TOTAL			2,0	3,0	36.440,96 €	59.315,05 €

\* Combina diferents convenis: CP (conveni públic) i CLL (conveni del lleure)

Font: elaboració pròpia

**Taula 59. Estimació dels costos dels CCP bàsic segons conveni privat**

CCP bàsic Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Jornades		Costos	
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Direcció i gerència	Tècnic de cultura A1	32.181 €	1,0	1,0	32.181,33 €	32.181,33 €
Programació i producció d'activitats	Coordinador de projectes CLL	19.168 €	0,5	1,0	9.584,13 €	19.168,25 €
Màrqueting i comunicació	Tècnic de cultura A2	24.967 €	0,3	0,5	7.490,24 €	12.483,73 €
Recepció i atenció al públic	Informador CLL	14.589 €	1,0	1,0	12.033,40 €	12.033,40 €
Tècnic de manteniment	Empleat de manteniment CLL	12.033 €	0,2	0,3	2.406,68 €	3.610,02 €
Operaris de neteja	Operari de neteja CLL	12.033 €	0,5	0,6	6.016,70 €	7.220,04 €
Tècnic d'administració	Oficial administratiu CLL	14.589 €	0,5	0,6	7.294,59 €	8.753,50 €
<b>TOTAL</b>			<b>4,0</b>	<b>5,0</b>	<b>77.007,06 €</b>	<b>95.450,27 €</b>

\* Combina diferents convenis: CP (conveni públic) i CLL (conveni del lleure)

Font: elaboració pròpia

**Taula 60. Estimació dels costos dels CCP ampliat segons conveni privat**

CCP ampliat Perfils professionals	Categoria laboral	Salari brut anual	Jornades		Costos	
			Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
Direcció i gerència	Tècnic de cultura A1	32.181 €	1,0	1,0	32.181,33 €	32.181,33 €
Producció d'activitats	Coordinador de projectes CLL	19.168 €	2,0	2,5	38.336,50 €	47.920,63 €
Màrqueting, comun. i gestió d'usos	Tècnic de cultura A2	24.967 €	0,5	1,0	12.483,73 €	24.967,46 €
Recepció i atenció al públic	Informador CLL	14.589 €	1,5	2,0	18.050,10 €	24.066,80 €
Tècnic de manteniment	Empleat de manteniment CLL	12.033 €	0,3	0,4	5.881,91 €	7.842,54 €
Producció tècnica	Oficial 1a CE	19.606 €	0,3	0,4	5.881,91 €	7.842,54 €
Operaris de neteja	Operari de neteja CLL	12.033 €	0,8	1,0	9.626,72 €	12.033,40 €
Tècnic d'administració	Oficial administratiu CLL	14.589 €	0,6	0,7	8.753,50 €	10.212,42 €
<b>TOTAL</b>			<b>7,0</b>	<b>9,0</b>	<b>131.195,69 €</b>	<b>167.067,11 €</b>

\* Combina diferents convenis: CP (conveni públic), CLL (conveni del lleure), CE (conveni de sales d'espectacle)

Font: elaboració pròpia

Segons la dotació de personal definida i la correspondència establerta entre perfils professionals i categories laborals, els costos de l'equip de gestió d'un E1 són, segons els convenis del sector públic, com a mínim de 36.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 59.000 euros. (Taula 58)

Pel que fa a CCP1 el cost de l'equip de gestió és, segons els convenis del sector públic, com a mínim de 77.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 95.000 euros. (Taula 59).

En el cas dels CCP els costos segons el conveni públic són de, com a mínim, 131.000 euros i, en el seu nivell òptim, de 167.000 euros. (Taula 83).

## 5. COMPARATIVA DE COSTOS

### dels equips de gestió segons nivell de dotació i segons conveni públic i privat

A continuació s'analitzen les diferències entre els costos dels equips de gestió, segons el nivell de dotació (mínim i òptim) i segons el conveni escollit (públic i privat). En primer lloc, es proporcionaran les dades dels costos salarials totals bruts i, en segon lloc, dels costos salarials totals bruts amb els costos de la seguretat social.

Per fer aquesta darrera operació, hem calculat que de mitjana els costos de la seguretat social són d'un 31,15% addicional a la remuneració bruta, considerant els conceptes expressats en la taula 61.<sup>16</sup>

No hem distingit en aquest cas entre conveni públic i privat, ja que, si bé en el cas del públic, els funcionaris no cotitzen per l'assegurança d'atur, si que ho fan els funcionaris interins i el personal laboral.

Cal recordar que l'exposició i comparació dels diferents costos segons aquestes dues variables, no pressuposa per part del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació una preferència per una opció o una altra.

Es tracta de donar als responsables dels equipaments culturals la màxima informació per tal que facin una tria informada del model de gestió, considerant els pros i els contres que té cada opció.

#### 5.1 Equipaments escenicomusicals (EEM)

Segons el càlcul realitzat els equipaments escenicomusicals poden tenir una diversitat de costos en funció de la tipologia funcional, el nivell de dotació i el conveni triat.

Els costos salarials bruts, sense seguretat social, són els de la taula 62.

**Taula 61. Estimació dels costos de la seguretat social**

Concepte	Percentatge
Contingències comunes	23,6
Atur	5,5
FOGASA	0,2
Formació professional	0,6
AT i EP*	1,25
TOTAL	31,15

\* Considerant com a "actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales": 1,25

Font: Memòria del PECCat 2010-2020

**Taula 62. Costos salarials bruts dels equips de gestió dels EEM**

	Conveni públic		Conveni privat	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
E1	70.424 €	96.936 €	54.038 €	77.783 €
E2	159.682 €	202.942 €	138.444 €	174.906 €
E3	367.121 €	448.576 €	324.226 €	392.552 €

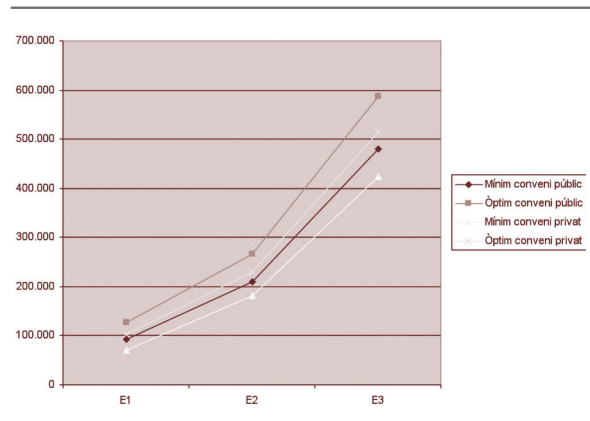
Font: elaboració pròpia

<sup>16</sup> Però com que la base màxima de cotització està en 3.198 euros/mes de remuneració bruta, és a dir, 38.376 euros bruts anuals, les retribucions salarials que sobrepassen aquest nivell no cotitzen més. És el cas només de la categoria laboral de Gerència d'Organisme Autònom de què es dota els EEM de nivell E3, que hem fixat en 42.300 euros. Per tant, en aquest cas, un cop descomptats aquests 3.924 euros que no formen part de la base de cotització per superar el màxim, el percentatge dels costos de la seguretat social respecte a la massa salarial bruta és del 30,08% i no del 31,15%.

**Taula 63. Costos salarials bruts amb seguretat social dels equips de gestió dels EEM**

	Conveni públic		Conveni privat	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
E1	92.361 €	127.132 €	70.870 €	102.012 €
E2	209.423 €	266.158 €	181.569 €	229.390 €
E3	480.195 €	586.737 €	424.088 €	513.458 €

Font: elaboració pròpia

**Gràfic 24. Comparació dels costos globals dels equips de gestió dels equipaments escenicomusicals**

Font: elaboració pròpia

**Taula 64. Costos salarials dels equips de gestió dels centres d'arts visuals**

	Conveni públic		Conveni privat	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
AV1	45.453 €	68.545 €	35.674 €	55.285 €
AV2	89.214 €	137.846 €	74.036 €	116.906 €

Font: elaboració pròpia

**Taula 65. Costos salarials bruts amb seguretat social dels equips de gestió dels centres d'arts visuals**

	Conveni públic		Conveni privat	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
AV1	59.611 €	89.897 €	46.787 €	72.507 €
AV2	117.004 €	180.785 €	97.099 €	153.322 €

Font: elaboració pròpia

Si hi afegim els costos de la seguretat social, el rang de costos totals va de 70.000 euros a 588.000 euros. Taula 63.

La mitjana dels costos dels equips de gestió en totes les modalitats és de:

- E1 – 92.049 €
- E2 – 221.635 €
- E3 – 501.119 €

La diferència de costos salarials entre els convenis públics i privats és significativa: en el cas de l'E1 el conveni privat és un 27% més baix que el públic.

Pel que fa a l'E2 aquesta diferència és del 16% i, per a l'E3 aquesta diferència és del 14%. Això dona una mitjana global de 19%. Recordem, però, que en el cas dels costos del conveni privat caldria afegir-hi els costos de la supervisió, les despeses generals i els marges de benefici empresarials, cosa que sens dubte redueix la diferència. D'altra banda, els equips de gestió mínims són un 20% menys costosos que els equips de gestió òptims. Gràfic 24.

La gràfica ens mostra com els costos dels equips de gestió, de menys a més costosos, s'ordenen així:

- Mínim conveni privat
- Mínim conveni públic
- Òptim conveni privat
- Òptim conveni públic

En general també podem dir que els costos creixen de forma notable en els E2 i E3 respecte als nivells inferiors. L'equip de gestió d'un E2 implicaria una despesa de mitjana gairebé dues vegades superior a la d'un E1 i un E3, més del doble de la d'un E2. En global, l'equip de gestió d'un E3 és un 411% més car que un E1. Taula 64.

Això ens fa recordar la importància de dimensionar correctament els recintes escenicomusicals per tal de garantir-ne la futura sostenibilitat.

## 5.2 Centres d'arts visuals (CAV)

Els costos salarials totals dels centres d'arts visuals, sense seguretat social, són els de la taula 88.

No obstant això, si hi afegim els costos de la seguretat social, el cost global a assumir per l'equipament va de 46.000 euros a 180.000 euros. Taula 65.

Per tant, es tracta d'equipaments amb uns costos de personal significativament inferiors dels que hem pogut trobar per als equipaments escenicomusicals.

La mitjana dels costos globals amb seguretat social és de:

- AV1 – 67.200 €
- AV2 – 137.052 €

De mitjana, la diferència dels costos entre el conveni públic i el privat és d'un 20% per a l'AV1 i un 16% per a l'AV2 i, per tant, la mitjana és un 18%. Recordem, però, que en el cas dels costos del conveni privat caldria afegir-hi els costos de la supervisió, l'*overhead* i els marges de benefici empresarials, cosa que sens dubte redueix la diferència. La diferència entre la modalitat mínima i òptima és d'un 36%. Gràfic 25.

Observant el gràfic anterior podem concloure que les diferències més importants de costos depenen de la tria de la modalitat òptima o mínima, en primer lloc i, en segon lloc, del conveni que s'apliqui. En segon lloc, podem veure que les diferències entre modalitats augmenten en passar d'AV1 a AV2.

En conjunt, l'equip de gestió d'un AV2 és un 104% més car que el d'un AV1.

### 5.3 Centres culturals polivalents (CCP)

Els costos salarials totals dels centres culturals polivalents, sense seguretat social, són els indicats a la taula 66.

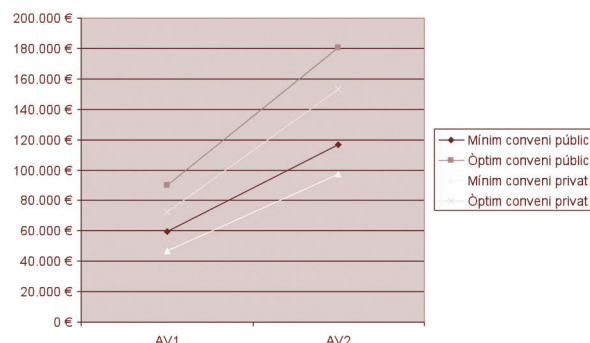
No obstant això, si hi afegim els costos de la seguretat social, el cost global a assumir per l'equipament va de 47.000 euros a 262.000 euros. Taula 67.

La mitjana dels costos de totes les modalitats és de:

- CCP elemental – 69.533 €
- CCP bàsic – 123.412 €
- CCP ampliat – 215.169 €

Pel que fa als centres culturals polivalents, les diferències mitjanes entre el cost públic i el privat és d'un 18% per al CCP0, un 15% per al CCP1 i un 17% per al CCP2, i la mitjana per a tots els CCP és un 17%. Recordem, però, que en el cas dels costos del conveni privat caldria afegir-hi els costos de la supervisió, l'*overhead* i els marges de benefici empresarials, cosa que sens dubte redueix la diferència. La diferència entre la modalitat mínima i l'òptima dels CCP és de mitjana un 24%. Gràfic 26.

**Gràfic 25. Comparació dels costos globals dels equips de gestió dels centres d'arts visuals**



Font: elaboració pròpia

**Taula 66. Costos salarials bruts sense seguretat social dels equips de gestió dels CCP**

	Conveni públic		Conveni privat	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
CCP elemental	45.218 €	71.097 €	36.441 €	59.315 €
CCP bàsic	91.184 €	112.757 €	77.007 €	95.450 €
CCP ampliat	157.740 €	200.248 €	131.196 €	167.067 €

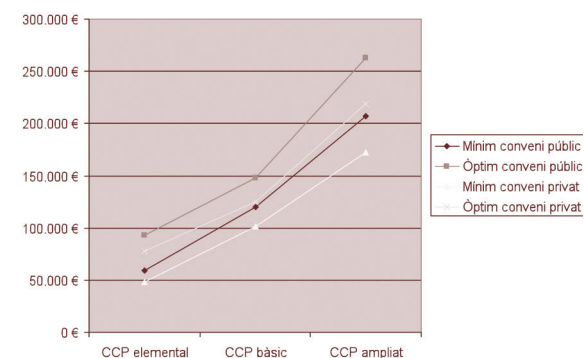
Font: elaboració pròpia

**Taula 67. Costos salarials bruts amb seguretat social dels equips de gestió dels CCP**

	Conveni públic		Conveni privat	
	Mínim	Òptim	Mínim	Òptim
CCP elemental	59.304 €	93.244 €	47.792 €	77.792 €
CCP bàsic	119.588 €	147.880 €	100.995 €	125.183 €
CCP ampliat	206.876 €	262.625 €	172.063 €	219.109 €

Font: elaboració pròpia

**Gràfic 26. Comparació dels costos globals dels equips de gestió dels centres culturals polivalents**



Font: elaboració pròpia

La gràfica dels costos dels equips de gestió segons modalitat i conveni ens mostra que, com en els altres dos casos (EEM i CAV), les diferències més importants es deuen a la modalitat (òptim o mínim) i, en segon lloc, al conveni (públic o privat).

Podem veure en la gràfica que la corba entre tipus de CCP no és tan pronunciada com en els equipaments escenicomusicals o els centres d'arts visuals, i passar de CCP elemental a CCP bàsic i de CCP bàsic a CCP ampliat comporta augmentar només els costos dels equips de gestió en un 70%.

## **5.4 Consideracions entre les diferències de costos entre nivells de dotació i conveni públic i privat**

Com ja hem dit, el càlcul de les diferències de costos entre nivells de dotació i conveni públic i privat no pressuposa una recomanació per part del Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació d'un model de gestió o d'un nivell de dotació o un altre. Per contra, creiem que l'anàlisi de les diferències de costos servirà als agents culturals locals per valorar els pros i els contres de cada opció. I la tria d'una opció ha de dependre, a banda de les limitacions pressupostàries, del model d'equipament de què vulgui disposar cada municipi.

### **5.4.1 Consideracions sobre les diferències de costos entre nivells de dotació de l'equip de gestió**

Les diferències de costos entre un equip de gestió òptim i mínim és el factor més important, per sobre del conveni aplicable. Un equip de gestió òptim és un 27% més car que un equip de gestió mínim.

D'una banda, dotar-se d'un equip de gestió mínim pot ser raonable a curt termini ja que limita els costos fixos de l'equipament, malgrat que no tingui aleshores capacitat de desenvolupar més activitats culturals que les imprescindibles per prestar el servei públic cultural. No obstant això, a mitjà i llarg termini, pot ser més interessant apostar per un equip de gestió òptim que sigui capaç de desenvolupar noves activitats per a una diversitat de públics. Aleshores l'augment dels costos fixos es veuran compensats per uns majors ingressos propis provinents del taquillaatge o la posada en funcionament de programes de lloguer de sales o la captació de patrocini i mecenatge.

En els casos que hem estudiat, els equipaments escenicomusicals que podríem situar en el primer cas, l'equip de gestió suposava més d'un 40% de les despeses i, en canvi, en el segon cas, les despeses associades a l'equip de gestió se situen al voltant del 30% (a causa de l'augment global del pressupost), i es generen ingressos propis que poden superar un 40% quan, de mitjana, estarien situats al voltant d'un 30% (Diputació de Barcelona, 2009). Per tant, el cost més gran en termes absoluts dels equips de gestió quedaria compensat amb la generació d'aquests ingressos propis resultat d'una gestió proactiva i emprenedora del mateix equipament cultural.

En tot cas, es tracta que cada equipament cultural trobi un equilibri propi entre les necessitats i el consum cultural local, el valor públic creat per l'equipament i la viabilitat del projecte a mitjà i llarg termini.

### **5.4.2 Consideracions sobre les diferències entre el conveni públic i conveni privat**

Els costos laborals del conveni privat són de mitjana un 18% inferiors al conveni públic. Una mitjana lleugerament inferior a la calculada per un estudi comparatiu entre retribucions del sector públic i el

sector privat que situava les diferències a l'Estat espanyol en un 20% (Gonzalez Fuentes, 2009, pag. 11). Cal recordar però que els convenis públics s'han calculat a partir de mitjanes reals d'una desena de municipis i en canvi els costos privats són només els costos salarials bases dels convenis sense tenir en compte antiguitats o altres drets adquirits que millorin el conveni. Podem preveure per tant que els costos salarials reals dels models de gestió externalitzada són més alts i, per tant, la diferència entre ambdós tipus de convenis serà més reduïda a la pràctica. De fet, a l'estudi de casos que hem realitzat, entre tres teatres locals E3, un amb gestió amb conveni públic i un altre amb gestió parcialment externalitzada, mostra que la diferència de costos no és molt elevada. Si bé el teatre amb conveni públic té uns costos de personal fix del 28% i, el segon només del 14%, si al segon hi sumem les externalitzacions en realitat la despesa en personal és del 30%, és a dir, lleugerament superior al teatre amb gestió pública. També és cert però que la major part de teatres públics tenen una despesa en personal superior, però en tot cas, es tracta d'un problema més general de la ratio entre costos de personal i activitat general.

Pel que fa al sector teatral, hem d'aclarir que, en cap cas, estem comparant els costos d'un equip de gestió d'un teatre públic amb l'equip de gestió d'un teatre del sector privat. Els del sector privat tenen una altra missió, la programació segueix uns altres criteris i no tenen línies d'activitat educatives, que representen una part molt rellevant de l'activitat dels teatres públics. Les dades dels teatres privats de Barcelona proporcionades per l'ICIC,<sup>17</sup> confirmen que no es poden comparar els equips de gestió entre el sector públic i el sector privat, ja que són molt diferents tant pel que fa a les àrees funcionals com pel cost global.

Les sales privades «alternatives» tenen uns costos mitjans dels equips de gestió de 150.521 euros i les sales privades de gran format tenen uns costos mitjans de 352.896 euros. Per aforament, les sales alternatives serien comparables als E1 (300 localitats) però el seu grau d'activitat (tal com l'hem definit a l'estudi) seria assimilable als E2. El mateix podem dir de les sales privades de mitjà format. Per aforament serien comparables als E2 (de 400 a 700 localitats), però generen un nivell d'activitat igual o superior als E3. Si fem l'artifici de comparar aquests dos sectors que, com hem dit, són clarament diferents, el cost dels equips de gestió públics és un 52% més elevat que el dels teatres alternatius i el cost dels equips de gestió dels E3 és un 40% més elevat que el dels teatres de mitjà format. No obstant, els teatres privats no realitzen sessions gratuïtes de teatre escolar o no alberguen les activitats de les entitats locals com els teatres públics locals. Per tant, no estem comparant els equips de gestió dels teatres privats amb el dels teatres públics, que com hem dit són necessàriament diferents per la seva missió i activitat dirigida a proporcionar un servei cultural públic bàsic, sinó els costos dels equips de gestió d'equipaments de titularitat pública amb convenis públics i convenis privats.

D'altra banda, cal recordar que els convenis laborals privats, només són d'aplicació en el cas d'ens de gestió regit per dret privat (fundació o societat mercantil) o en una gestió externalitzada. Com ja hem comentat, a la diferència dels costos privats cal restar els costos d'oportunitat i, en segon lloc, els costos associats a les externalitzacions:

- a. Els costos d'oportunitat seran aquells costos que es deriven de no escollir la gestió directa per part del principal:
  - Es perd l'oportunitat de compartir personal amb l'ajuntament, amb altres equipaments culturals o d'altres tipus. En el cas d'una externalització completa cal contractar tot el personal.

<sup>17</sup> Informacions relatives al 2009 i sense els costos de la seguretat social, proporcionades per la secretària de l'Àrea de les Arts Escèniques, Institut Català de les Indústries Culturals (ICIC).

- L'equipament no pot beneficiar-se de serveis comuns a l'ajuntament com la neteja, vigilància, serveis informàtics, etc. En el cas de triar la gestió externalitzada es convertirien en costos directes.
- Les entitats no poden participar en la gestió de la programació de les activitats dels equipaments culturals. En el cas d'una gestió d'externalització total a una empresa privada es perdria l'oportunitat d'aquesta col·laboració que redueix la càrrega de treball de l'equip de gestió.
- En els models de gestió directa, els equipaments estan al servei de la ciutat en els cicles festius locals i s'integren com un espai més on realitzar activitats i espectacles. Una externalització total no permetria aquesta integració, cosa que genera un cost per a l'ajuntament a l'hora de trobar altres espais per realitzar aquestes activitats.

Com veiem una externalització total té uns costos d'oportunitat, ja que es perden unes economies d'escala. Per tant, cal avaluar si els costos d'aquesta tria són més grans o no que els guanys en eficàcia i eficiència que es busquen amb aquestes fórmules de gestió.

**b.** Costos associats a l'externalització:

- Una externalització té associat el cost de planificar i supervisar l'externalització. Es pot externalitzar la prestació de serveis, però, en cap cas, la seva planificació i control. Això requereix una dedicació de l'equip de gestió que en alguns casos pot suposar la dedicació parcial o total d'un responsable d'aquestes funcions.
- Cost d'*overhead* i marge de benefici. Al marge del cost purament laboral, el preu que finalment paga l'ajuntament per un servei externalitzat inclou tant el cost de suportar l'estructura de l'empresa externalitzada (gerència, gestió administrativa, etc.), com el marge de benefici empresarial. En els casos estudiats aquest cost afegit al cost laboral en el cas d'un teatre suposa un 41% i, en el cas d'un CCP, un 13%, cosa que fa una mitjana del 28%.
- El cost de l'IVA que s'afegeix a la factura pels serveis externalitzats.

La diferència de costos, per tant, entre conveni públic i conveni privat són en realitat més petits si tenim en compte els costos d'oportunitat i els costos associats a l'externalització. En definitiva, l'externalització dels equips de gestió ha de ser fruit d'un disseny global de la gestió de l'equipament i no d'una decisió basada en un estalvi en costos laborals, que pot ser més aparent que real. Els guanys en una externalització aniran més lligats a una major flexibilitat i orientació a objectius de l'equip de gestió que a un estalvi econòmic. La diferència entre convenis públics i convenis privats rau sobretot en el diferencial de productivitat. Els convenis públics preveuen jornades més curtes, dies d'assumptes personals o mesures per millorar la conciliació amb la vida familiar que no estan contemplades en els convenis privats, la qual cosa comporta una menor disponibilitat d'hores productives per a l'equipament per persona..

El punt, però, en què el conveni privat és clarament avantatjós per a la gestió dels equips de gestió, és la consideració de les hores extres. En els convenis públics s'estableixen plusos per cap de setmana i per nocturnitat. Com que els equipaments culturals, en particular els escenicomusicals, realitzen gran part de l'activitat les tardes i vespres del cap de setmana, el cost de les hores extres pot suposar un important increment dels costos dels equips de gestió. Concretament, en alguns teatres de gestió directa que hem pogut estudiar i que es regeixen per un conveni semblant al de l'ajuntament del qual depenen, les hores treballades a partir de les 20 h són considerades hores extraordinàries nocturnes i les treballades els dissabtes a la tarda i festius tenen consideració d'hores extraordinàries festives, i el cost per hora augmenta un 50% o un 100%, respectivament.



Els convenis del sector privat continuen establint compensacions per les hores extraordinàries, però, en el cas dels equipaments escènics i musicals, es limita a les hores realitzades els matins (10 a 14 hores) i a partir de les dotze hores de la nit. I no s'estableix distinció entre laborables i festius. Pel que fa al conveni del lleure, només es preveu la compensació de les hores extres per hores de descans, ja que s'entén que bona part de l'activitat s'ha de realitzar per definició fora de l'horari laboral habitual, el temps d'oci i de lleure. En tot cas, el cost de les hores extraordinàries no s'ha computat en el càlcul del conveni públic ni privat, ja que per definició són variables i el cost depèn del conveni que s'apliqui en cada teatre.

En definitiva, l'elecció d'una modalitat o una altra té els seus pros i contres i cal analitzar en concret quin projecte d'equipament es vol desenvolupar per tal de trobar un equilibri entre l'eficàcia en el proveïment d'un servei públic cultural i l'eficiència en la gestió de fons públics.



## 6. CONCLUSIONS

L'estudi dels equips de gestió dels equipaments culturals que hem presentat és una eina per desenvolupar el Pla d'equipaments culturals de Catalunya 2010-2020 i respon a la voluntat del pla garantir els drets d'accés a la cultura de tots els catalans i catalanes independentment del lloc on visquin. La primera condició per assegurar l'accés als equipaments culturals és la seva construcció, seguint una planificació local participativa i coherent amb les necessitats reals de cada població. Però la segona condició per tal de donar resposta efectiva a aquest dret és que l'equipament cultural tingui un nivell d'activitat suficient i adequada per a tota la ciutadania. I d'aquest fet se'n dedueix la importància cabdal dels equips que gestionen aquests equipaments per tal que es puguin desenvolupar diverses línies d'activitat, amb un horari suficient d'obertura i amb la qualitat desitjada. Per aconseguir-ho, cal que els equips de gestió estiguin ben organitzats en àrees, que es disposi de tots els perfils necessaris (sense oblidar àmbits com l'educatiu o la comunicació), que els perfils professionals siguin els adequats i que tinguin una definició clara de la seva missió o que hi hagi persones suficients amb una dedicació adequada.

Malgrat aquesta importància, hi ha pocs estudis dedicats a analitzar els equips de gestió en aquest sector i encara menys a definir els que serien necessaris. Per tant, l'estudi és pioner i respon a una necessitat expressada repetidament pel sector dels equipaments culturals de donar marcs de referència i comparació. En el cas dels teatres i auditoris, centres d'arts visuals o centres culturals polivalents és la primera vegada que es presenta una proposta d'aquest tipus. L'estudi pretén respondre a aquestes preguntes a partir d'una exposició pas a pas i de forma transparent, de com dissenyar un equip de gestió, la qual cosa si bé pot fer-lo complex, alhora dóna les claus per entendre i, si cal, modificar el procés i el resultat final. L'estudi haurà aconseguit el seu objectiu, no només per les dades que proposa, sinó si ajuda els responsables i gerents dels equipaments culturals a dimensionar i adaptar al context local els equips de gestió dels futurs equipaments o a millorar els existents, tot identificant possibles mancances.

Pel que fa a les figures professionals que han de formar aquests equips de gestió, s'ha pres com a referència en alguns casos les figures actuals que apareixen en els convenis laborals o que disposen d'un reconeixement professional o certificació acadèmica. No obstant això, en el sector cultural les figures professionals són encara poc definides i cal avançar en la definició, la formació i el reconeixement de certs perfils professionals que avui en dia són completament necessaris, com són els educadors, els mediadors o els responsables de comunicació. També s'ha volgut introduir la figura del gestor cultural, que combina una formació de gestió amb un coneixement de l'àmbit cultural, un perfil que aporta una polivalència necessària per tal de no construir organigrames excessivament rígids.

Del resultat de la modelització se'n deriva una quantificació dels costos segons la modalitat òptima o mínima i l'elecció d'un conveni públic i privat. Malgrat que reconeixem la importància d'aquesta dada (i de la seva utilitat per als responsables públics i gestors culturals) hem d'advertir que no s'ha de descontextualitzar la xifra de tots els supòsits que la fonamenten i el procés deductiu que l'ha construïda. És a dir, la xifra del cost global variarà si es modifiquen les dimensions dels equipaments, els horaris d'o-

bertura o el nivell d'activitat, o si es varien factors externs com són els costos laborals, la inflació, etc. El que no s'hauria de canviar és la metodologia per construir aquesta quantificació. Per conèixer el cost dels equips de gestió (un exercici que s'ha de fer prèviament a tot projecte constructiu) cal partir en primer lloc del nivell i la diversitat d'activitat que requereix cada tipologia d'equipament. I continuant amb aquest procés deductiu s'han de definir les àrees funcionals, els perfils professionals que posseeixen les competències i habilitats necessàries per integrar-les i les categories i les dotacions laborals de què s'haurà de dotar l'equipament. Aquest procés s'ha reflectit en una xifra estimada que s'haurà d'anar actualitzant i revisant. En aquest sentit, el que es pretén és que perduri d'aquest estudi una metodologia per construir models d'equips de gestió, que siguin capaços de treure rendiment cultural i ciutadà dels diners invertits en equipaments culturals.

Una menció especial requereix l'anàlisi de les diferències de costos, depenent de si es calculen a partir dels convenis públics o els convenis privats. Ja hem afirmat, i ho repetim ara, que aquesta exposició de la diferència dels costos no pretén ser una presa de posició d'una opció enfront d'una altra. Els costos, segons els convenis privats són menors que els costos dels convenis públics. Però aquest càlcul no té en compte com hem dit els costos d'oportunitat d'escollir una gestió externalitzada (que no aprofita, per tant, els serveis centrals de l'Ajuntament) o bé els costos associats a l'externalització, com la governança i supervisió de l'externalització, necessària per assegurar l'acompliment correcte del servei públic encomanat a l'equipament. Per tant, finalment la diferència en termes monetaris entre els dos models no és tan important. I el que sí que és rellevant és constituir un equipament correctament dimensionat, enfocat a produir serveis públics de qualitat.

Una altra qüestió és que els equipaments culturals, donat el context econòmic actual, han de ser més eficients que mai. La qual cosa implica, en l'àmbit dels equips de gestió, mesurar amb realisme les necessitats de dotació de personal. Aquesta és una reflexió que ha estat present en tot moment en els grups de treball i a l'hora de redactar l'estudi dels equips de gestió: buscar l'equip de gestió mínim que sigui capaç de dur a terme el servei cultural òptim a la ciutadania. En aquest sentit, en el futur veurem com s'haurà d'innovar per tal de buscar formes de col·laboració entre equipaments, cooperació amb el sector privat i el tercer sector per tal de dotar de sostenibilitat aquests equipaments. En tot cas, aquests nous escenaris, mai han de perdre de vista la missió de tot equipament públic i el seu equip de gestió a l'actualitat: difondre i fer experimentar les arts i la cultura, tot desenvolupant tasques de mediació i comunicació que arribin a tots els públics.

# REFERÈNCIES

## **bibliogràfiques**

- Adecco i IESE (2008). *Comparativa del tiempo de trabajo en el sector público y el privado*. Barcelona: Adecco i IESE. Disponible a: <http://www.iese.edu>
- Bonet, Lluís, Xavier Castañer i Josep Font, editors (2001). *Gestión de proyectos culturales: análisis de casos*. Barcelona: Ariel.
- Carreño, Tino (2010). *Camins Creuats. El perfil actual del Gestor Cultural a Catalunya*. Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Colombo, Alba i David Roselló Cerezuela, editors. (2008), *Gestión cultural: estudios de casos*. Barcelona: Ariel.
- Colomer, Jaume (2006). *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Sant Celoni: Gescènic.
- Civillés i Puig, Jordi (2008). *Estudi de les retribucions del personal dels ajuntaments de la província de Barcelona*. Barcelona: Diputació de Barcelona. (Documents de Treball. Sèrie Govern Local; 5)
- Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació (2009). *Memòria del Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya*. Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació.
- Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació (2009). *Estadístiques culturals de Catalunya*. Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació.
- Diputació de Barcelona (2008). *1a edició del Cercle de Comparació Intermunicipal d'Espais Escènics*. Barcelona: Diputació de Barcelona.
- Fundación Kaleidos (2003), *Equipamientos municipales de proximidad. Estudio de situación*. Editorial Trea.
- Gómez de la Iglesia, Roberto, ed. (2007). *Los Nuevos centros culturales en Europa*. Vitoria-Gasteiz: Xabide.
- Gonzalez Fuentes, Mario (2009). *El Coste de la Administración Pública en España. Una caracterización de su estructura y evolución recientes*. Barcelona: EAE Business School. Disponible a: <http://www.cenavarra.es>
- Institut Cerdà (1999), *Anàlisi d'inversions municipals: alternatives de gestió, balanç econòmic, seguiment de la seva incidència*. Barcelona: Fundació Privada Institut Ildefons Cerdà.
- Longo, Francisco, (2010), «Magatzem nuclear: l'acord impossible», *El Periódico*, 24.09.2010
- Moore Mark H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Barcelona: Paidós.
- Pérez, Miguel Ángel (1990). *La Gestión teatral*. Valladolid: Diputación Provincial de Valladolid. Área de Educación, Cultura y Deportes. Editora Provincial.

Pérez Martín, Miguel Ángel (2006). *Técnicas de organización y gestión aplicadas al teatro y al espectáculo*. Ciudad Real: Ñaque.

Roselló, David (2007). *Diseño y evaluación de proyectos culturales: de la idea a la acción*. Barcelona : Ariel.

Rubio Aróstegui, Juan Arturo, coord. (2007). *Fundamentos de Ciencias Sociales aplicados a la gestión cultural (artes escénicas)*. Madrid: Comunitat de Madrid, 2007.

# Í N D E X

## de taules

- Taula 1. Equipaments culturals a Catalunya (2009) ■ 11
- Taula 2. Equipaments culturals públics a Catalunya (2010) ■ 11
- Taula 3. Tipologia bàsica d'equipaments escenicomusicals ■ 18
- Taula 4. Tipologia de modalitats constructives dels equipaments escenicomusicals ■ 19
- Taula 5. Dies en funcionament dels equipaments escenicomusicals ■ 20
- Taula 6. Nombre d'activitats dels equipaments escenicomusicals ■ 21
- Taula 7. Resum dels dies en funcionament i nombre d'activitats dels equipaments escenicomusicals ■ 21
- Taula 8. Tipologia bàsica dels centres d'art visual ■ 22
- Taula 9. Tipologia de centre d'arts visuals ■ 23
- Taula 10. Horari de funcionament dels centres d'arts visuals (total d'hores setmanals d'obertura al públic) ■ 23
- Taula 11. Indicadors d'activitat dels centres d'arts visuals (nombre d'exposicions i dies amb activitat) ■ 24
- Taula 12. Distribució dels centres culturals polivalents segons l'indiar poblacional ■ 27
- Taula 12. Tipologia dels centres culturals polivalents segons paràmetres arquitectònics ■ 28
- Taula 13. Horari de funcionament dels centres culturals polivalents (total d'hores setmanals d'obertura al públic) ■ 28
- Taula 14. Indicadors d'activitat als centres culturals polivalents (dies amb activitat pròpia i de tercers i totals anuals) ■ 28
- Taula 15. Correspondència dels equipaments culturals per l'indiar poblacional ■ 30
- Taula 16. Tipologia de modalitats de gestió d'equipaments culturals ■ 32
- Taula 17. Funcions per àrees dels equipaments culturals ■ 37
- Taula 18. Tipologia d'equipaments culturals segons conveni de l'equip de gestió i modalitat de l'equipament ■ 43
- Taula 19. Necessitats funcionals dels equipaments escenicomusicals ■ 45
- Taula 20. Àrees funcionals, perfils professionals i categories laborals segons conveni ■ 47
- Taula 21. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals dels E1 ■ 48

- Taula 22. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals dels E1 ■ 48
- Taula 23. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals dels E2 ■ 48
- Taula 24. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals dels E2 ■ 48
- Taula 25. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals dels E3 ■ 48
- Taula 26. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals dels E3 ■ 48
- Taula 27. Resum de les dotacions laborals mínimes i òptimes per nivell d'equipament escenicomusical ■ 49
- Taula 28. Estimació de costos dels E1 segons conveni públic ■ 49
- Taula 29. Estimació de costos dels E2 segons conveni públic ■ 50
- Taula 30. Estimació de costos dels E3 segons conveni públic ■ 50
- Taula 31. Estimació de costos dels E1 segons conveni privat ■ 51
- Taula 32. Estimació de costos dels E2 segons conveni privat ■ 51
- Taula 33. Estimació de costos dels E3 segons conveni privat ■ 52
- Taula 34. Necessitats funcionals dels centres d'arts visuals ■ 53
- Taula 35. Àrees funcionals, perfils professionals i categories laborals del conveni públic i privat dels centres d'arts visuals ■ 54
- Taula 36. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals dels AV1 ■ 55
- Taula 37. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals dels AV1 ■ 55
- Taula 38. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals dels AV2 ■ 55
- Taula 39. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals dels AV2 ■ 55
- Taula 40. Resum de les dotacions laborals mínimes i òptimes per nivell de centre d'art visual ■ 55
- Taula 41. Estimació dels costos dels AV1 segons conveni públic ■ 56
- Taula 42. Estimació dels costos dels AV1 segons conveni públic ■ 56
- Taula 43. Estimació dels costos dels AV1 segons conveni privat ■ 57
- Taula 44. Estimació dels costos dels AV1 segons conveni privat ■ 57
- Taula 45. Necessitats funcionals dels centres culturals polivalents ■ 57
- Taula 46. Àrees funcionals, perfils professionals i categories laborals segons conveni públic i privat als centres culturals polivalents ■ 60
- Taula 47. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals del CCP elemental ■ 60
- Taula 48. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals del CCP bàsic ■ 60
- Taula 49. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals del CCP bàsic ■ 61
- Taula 50. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals del CCP bàsic ■ 61



- Taula 51. Dotacions mínimes i òptimes desglossades per perfils professionals del CCP ampliat ■ 61
- Taula 52. Dotacions mínimes i òptimes agregades per àrees funcionals del CCP ampliat ■ 61
- Taula 53. Resum de les dotacions professionals mínimes i òptimes per nivell de CCP ■ 61
- Taula 54. Estimació dels costos del CCP elemental segons conveni públic ■ 62
- Taula 55. Estimació dels costos del CCP bàsic segons conveni públic ■ 62
- Taula 56. Estimació dels costos del CCP ampliat segons conveni públic ■ 62
- Taula 57. Estimació dels costos del CCP elemental segons conveni privat ■ 63
- Taula 58. Estimació dels costos dels CCP1 segons conveni privat ■ 63
- Taula 59. Estimació dels costos dels CCP2 segons conveni privat ■ 64
- Taula 60. Estimació dels costos de la seguretat social ■ 65
- Taula 61. Costos salarials bruts dels equips de gestió dels EEM ■ 65
- Taula 62. Costos salarials bruts amb seguretat social dels equips de gestió dels EEM ■ 66
- Taula 63. Costos salarials dels equips de gestió dels centres d'arts visuals ■ 66
- Taula 64. Costos salarials bruts amb seguretat social dels equips de gestió dels centres d'arts visuals ■ 66
- Taula 65. Costos salarials bruts sense seguretat social dels equips de gestió dels CCP ■ 67
- Taula 66. Costos salarials bruts amb seguretat social dels equips de gestió dels CCP ■ 67

# Í N D E X

## de gràfics

- Gràfic 1. Equips de gestió als equipaments escenicomusicals públics de Catalunya (2009) ■ 12
- Gràfic 2. Organització funcional general tipologies E1 i E2A ■ 19
- Gràfic 3. Organització funcional general tipologies E2B i E3 ■ 19
- Gràfic 4. Organització funcional general tipologies AV1 i AV2 ■ 23
- Gràfic 5. Línies d'activitat dels centres culturals polivalents ■ 26
- Gràfic 6. Projectes i activitats dels centres culturals polivalents ■ 26
- Gràfic 7. Tipologia bàsica dels centres culturals polivalents ■ 27
- Gràfic 8. Organització funcional dels centres culturals polivalents ■ 27
- Gràfic 9. Gestió mixta dels equipaments culturals ■ 34
- Gràfic 10. Organigrama funcional bàsic dels equipaments culturals ■ 35
- Gràfic 11. Àrees funcionals bàsiques dels equipaments culturals ■ 36
- Gràfic 12. Responsables d'àrea dels equipaments culturals ■ 36
- Gràfic 13. Responsables d'àrea dels equipaments escenicomusicals ■ 36
- Gràfic 14. Àrees d'especialització funcional dels equipaments culturals ■ 37
- Gràfic 15. Esquema del procés de construcció dels paràmetres dels equips de gestió dels equipaments cultural ■ 44
- Gràfic 16. Àrees funcionals dels E2 ■ 46
- Gràfic 17. Àrees funcionals dels E1 ■ 46
- Gràfic 18. Àrees funcionals dels E3 ■ 46
- Gràfic 19. Àrees funcionals dels AV2 ■ 53
- Gràfic 20. Àrees funcionals dels AV1 ■ 53
- Gràfic 21. Àrees funcionals dels CCP elementals ■ 59
- Gràfic 22. Àrees funcionals del CCP bàsic ■ 67
- Gràfic 23. Àrees funcionals del CCP ampliat ■ 67
- Gràfic 24. Comparació dels costos globals dels equips de gestió dels equipaments escenicomusicals ■ 66
- Gràfic 25. Comparació dels costos globals dels equips de gestió dels centres d'arts visuals ■ 67
- Gràfic 26. Comparació dels costos globals dels equips de gestió dels centres culturals polivalents ■ 67

## ANNEXOS

### Les taules dels equips de gestió dels equipaments culturals

#### Equipaments escenicomusicals

Pel que fa als equipaments escenicomusicals es van celebrar les següents taules:

- 13 d'octubre de 2009 – Primera taula sobre els equips de gestió dels equipaments escenicomusicals: presentació dels objectius i la metodologia de la taula. Debat sobre els models de gestió, els criteris de definició de les àrees funcionals i els perfils funcionals.
- 29 d'octubre de 2009 - Segona taula sobre els equips de gestió dels equipaments escenicomusicals: validació de les àrees funcionals i perfils funcionals. Debat sobre els criteris per definir les categories professionals i la dotació de personal.
- 18 de febrer de 2010 – Tercera taula sobre els equips de gestió dels equipaments escenicomusicals: validació de les categories professionals, la dotació de personal i el càlcul dels costos.

Finalment, es va enviar el document de treball final i es va obrir un període de consultes i esmentes, amb la incorporació d'alguns dels canvis proposats per part dels membres de les taules.

#### Centres d'arts visuals

Pel que fa als centres d'art es van celebrar les següents taules:

- 9 novembre de 2009 – Primera taula sobre els equips de gestió dels centres d'arts visuals: presentació dels objectius i la metodologia de la taula i de les àrees funcionals i perfils funcionals. Debat sobre els models de gestió, criteris de definició de les categories professionals i dotació de personal.
- 2 de març de 2010 – Segona taula sobre els equips de gestió dels centres d'arts visuals: proposta i validació de les categories professionals, la dotació de personal i el càlcul dels costos.

Finalment, es va enviar el document de treball final i es va obrir un període de consultes i esmentes, amb la incorporació d'alguns dels canvis proposats per part dels membres de les taules.

#### Centres culturals polivalents

Pel que fa als centres culturals polivalents es van celebrar les següents taules:

- 15 d'octubre de 2009 – Primera taula sobre els equips de gestió dels centres d'arts visuals: presentació dels objectius i la metodologia de la taula i de les àrees funcionals i perfils funcionals. Debat sobre els models de gestió, els criteris de definició de les categories professionals i dotació de personal.

- 2 de març de 2010 – Segona taula sobre els equips de gestió dels centres d'arts visuals: proposta i validació de les categories professionals, la dotació de personal i el càlcul dels costos.

Finalment, es va enviar el document de treball final i es va obrir un període de consultes i esmentes, amb la incorporació d'alguns dels canvis proposats per part dels membres de les taules.

## **Annex 2**

### **Entrevistes sobre els equips de gestió dels equipaments culturals**

#### **Equipaments escenicomusicals**

- Carles Ribell, gerent de l'Auditori de Granollers, Ajuntament de Granollers, (03/12/2009)
- Francesc Rossell, cap de programació, Teatre Ateneu d'Igualada, Ajuntament d'Igualada (25/11/2009)
- Valentí Oviedo, gerent de MEES, Ajuntament de Maresa, 25/11/2009
- Aida Chavarría, Àrea de Cessió d'Espais i Mecenatge, Teatre Auditori de Sant Cugat, Ajuntament de Sant Cugat (04/11/2009)

#### **Centres d'arts visuals**

- Marc Ferran Sans, director del Centre d'Art Cal Massó, Ajuntament de Reus (19/03/2010)
- Susana Medina, directora de Terrassa Arts Visuals, Ajuntament de Terrassa (27/01/2010)

#### **Centres culturals polivalents**

- Jaume Casacuberta, coordinador de la Xarxa de Centres Cívics de Granollers, Ajuntament de Granollers, 03/11/2009
- Carles Feiner, coordinador de centres cívics de l'Ajuntament de Terrassa, Ajuntament de Terrassa (09/12/2009)

## Annex 3

### Taules salarials de referència

#### A. Taules salarials segons convenis municipals<sup>18</sup>

PERFILS PROFESSIONALS	Grup classe	COST ANUAL (mitjana)	COST MENSUAL
<b>Directors o caps d'àrea</b>			
Gerència	A1	78.672,26	5.619
Cap d'àrea 3	A1	80.479,30	5.749
Cap d'àrea 2	A1	63.312,55	4.522
Cap d'àrea 1	A1	53.062,43	3.790
<b>Serveis personals, àmbit cultura</b>			
Tècnic de cultura	A1	34.866,10	2.490
Tècnic de cultura (1)	A2	24.967,46	1.783
Auxiliar tècnic de cultura	C2	21.828,29	1.559
Conserge d'equipaments	AP	17.481,82	1.249
<b>Personal administratiu i de suport</b>			
Administratiu 3	C1	27.767,47	1.983
Administratiu 2	C1	24.259,47	1.733
Administratiu 1	C1	21.609,26	1.544
Auxiliar administratiu 3	C2	22.899,55	1.636
Auxiliar administratiu 2	C2	20.686,44	1.478
Auxiliar administratiu 1	C2	18.366,68	1.312
Tècnic auxiliar de gestió 3	C1	28.100,39	2.007
Tècnic auxiliar de gestió 2	C1	25.401,44	1.814
Tècnic auxiliar de gestió 1	C1	23.334,24	1.667
<b>Altres llocs base</b>			
Tècnic de so	C1	23.297,72	1.664
Taquiller	AP	19.193,63	1.371

(1) Per a la categoria de tècnic de cultura A2 s'ha pres en consideració, ja que en el l'estudi de Cirivillés (2008) no existia aquesta categoria, el nivell B16 (equivalent a A2) dels nivells retributius de funcionaris i interins de la Generalitat de Catalunya. Font: Generalitat de Catalunya. Departament de Governació i Administracions Públiques, 2010.

**Observació:** El càlcul de la retallada s'ha efectuat a partir del càlcul de la retribució mitjana del 2009 als municipis i el retall de salari global anual previst per a l'any 2011 (Decret llei 3/2010, de 29 de maig, de mesures de contenció de la despesa i en matèria fiscal per a la reducció del dèficit públic).

<sup>18</sup> Font: Jordi Cirivillés i Puig (2008). *Estudi de les retribucions del personal dels ajuntaments de la província de Barcelona*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Col·lecció Documents de Treball. Sèrie Govern Local, 5.

## B. Taules salarials segons conveni de sales d'espectacles <sup>19</sup>

PERFILS PROFESSIONALS	COST MENSUAL	COST ANUAL
<b>Personal de tramoia o servei de l'escena</b>		
Cap	1.555,77	23.336,55
Regidor o apuntador	1.555,77	23.336,55
Sotscap	1.329,79	19.946,85
Oficial 1a	1.307,09	19.606,35
Oficial 2a	1.171,67	17.575,05
Auxiliar	966,88	14.503,20
Meritoris	762,40	11.436,00
<b>Personal de manteniment</b>		
Cap	1.138,65	17.079,75
Sotscap	1.101,02	16.515,30
Oficial 1a	1.050,85	15.762,75
Oficial 2a	1.013,23	15.198,45
Auxiliar	887,84	13.317,60
<b>Personal administratiu</b>		
Taquillers	988,46	14.826,90
Oficial 1a	970,37	14.555,55
Oficial 2a	930,14	13.952,10
Ordenances	888,87	13.333,05
Aux. adm.	867,44	13.011,60
<b>Personal de sala</b>		
Cap de sala	1.044,02	15.660,30
Porter	988,46	14.826,90
Acomodador	988,46	14.826,90
Lavabos	982,00	14.730,00
Guarda-roba	982,00	14.730,00
<b>Personal subaltern</b>		
Conserge	1.025,58	15.383,70
Porter	988,46	14.826,90
Vig. nocturn	988,47	14.826,99
Neteja	982,00	14.730,00
Ordenança i consergeria	888,31	13.324,65

## C. Taula salarial segons el conveni del lleure <sup>20</sup>

PERFILS PROFESSIONALS	COST ANUAL	COST MENSUAL
<b>Direcció</b>		
Gerència	22.362,96	1.597,35
Personal de gestió		
Cap de departament	20.233,16	1.445,23
Coordinador de projectes	19.168,25	1.369,16
Titulat de grau superior	19.168,25	1.369,16
Titulat de grau mitjà	17.890,37	1.277,88
<b>Personal d'atenció educativa i de lleure</b>		
Coordinador de projectes	19.168,25	1.369,16
Monitor d'educació en el lleure	14.163,21	1.011,66
Animador sociocultural	17.357,92	1.239,85
Treballador de tallers	17.597,94	1.257,00
Controlador de sales	12.033,40	859,53
Informador	14.589,17	1.042,08
Titulat de grau superior	19.168,25	1.369,16
Titulat de grau mitjà	17.890,37	1.277,88
<b>Personal d'administració</b>		
Cap de departament	20.233,16	1.445,23
Agent comercial	14.163,21	1.011,66
Oficial administratiu	14.589,17	1.042,08
Venedor d'entrades i reserva de grups	13.529,27	966,38
Auxiliar administratiu	13.524,27	966,02
Recepcionista/telefonista	13.524,27	966,02
<b>Personal de serveis generals</b>		
Empleat de manteniment	12033,4	859,53
Empleat de neteja	12033,4	859,53
Porter zelador	12033,4	859,53

<sup>19</sup> Font: Càlcul de remuneració anual bruta a partir de la pròrroga del conveni de sales d'espectacles del 2008. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya Núm. 5230 – 7.10.2008

<sup>20</sup> Font: Càlcul de remuneració anual bruta a partir del Segon conveni del lleure 2008-2010. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya Núm. 5323 – 20.02.2009.

Pla d'Equipaments Culturals. Publicacions

**Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya**

Isbn 978-84-393-8544-8

Quaderns del PECCat

**1. La cooperació entre ateneus i ens locals per una cultura del segle XXI. Els acords possibles sobre la propietat i l'ús d'equipaments escènics**

Isbn 978-84-393-8196-9

**2. Els equips de gestió dels equipaments culturals d'àmbit local (I)**

Isbn 978-84-393-8600-1

**3. Els Contractes programa dels equipaments culturals. Governança, eficiència i retorn social del sistema públic d'equipaments culturals de Catalunya**

Isbn 978-84-393-8599-8

