

Pla de Gestió **Centre Cultural Muriel Casals**

Tona



**Diputació
Barcelona**



Ajuntament de Tona

Pla de Gestió

Centre Cultural Muriel Casals

Tona



**Diputació
Barcelona**



Ajuntament de Tona

© Diputació de Barcelona

Setembre de 2019

Impressió: Departament de Reproducció Gràfica de la Diputació de Barcelona

CONTINGUTS

1. Presentació i marc conceptual	pàg. 4
2. Diagnòstic	pàg. 6
2.1. Breu diagnòstic sociodemogràfic	pàg. 6
2.2. Breu diagnòstic sociocultural	pàg. 7
2.2.1. Entitats	pàg. 8
2.2.2. Equipaments culturals	pàg. 10
2.2.3. Recursos	pàg. 12
2.3. Polítiques públiques i altres documents estratègics	pàg. 13
3. El projecte del Centre Cultural Muriel Casals (CCMC)	pàg. 20
3.1. Antecedents del projecte	pàg. 20
3.2. Cap a la definició conceptual	pàg. 22
3.3. Cap a una definició funcional	pàg. 23
3.4. Procés de consulta amb la ciutadania	pàg. 23
3.5. Cap a una definició dels espais	pàg. 25
3.6. Resum dels principals elements del Pla de Gestió	pàg. 26
4. Proposta de model de gestió	pàg. 28
4.1. Definició del model de gestió	pàg. 28
4.2. El CCMC: un model participatiu de gestió	pàg. 31
4.2.1. Missió, visió i valors	pàg. 31
4.2.2. Objectius i línies de treball	pàg. 33
4.2.3. Fonaments de la governança participativa	pàg. 35
4.2.4. Estructura de gestió	pàg. 37
4.2.5. Elements per a la governança	pàg. 39
4.2.6. Normativa de gestió i ús d'espais	pàg. 41
4.3. La programació	pàg. 43
4.4. Recursos	pàg. 45
4.4.1. Recursos humans	pàg. 45
4.4.2. Recursos econòmics	pàg. 47
4.4.3. Recursos materials	pàg. 48
4.5. Procés d'implantació	pàg. 49
Annexos	pàg. 53
Crèdits	pàg. 56

1. PRESENTACIÓ I MARC CONCEPTUAL

Aquest document és fruit de la demanda que l'Ajuntament de Tona ha realitzat al Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC) de la Diputació de Barcelona per tal de rebre assessorament tècnic en l'elaboració del Pla de Gestió del Centre Cultural Muriel Casals (en endavant, CCMC).

La redacció d'aquest document s'emmarca en una fase de concreció del Pla d'Equipaments Culturals¹ que va crear el CERC l'any 2014, i on es constata la conveniència de posar en marxa un nou equipament que cobrís les necessitats detectades en el document. Uns anys després, l'equipament s'ha materialitzat amb la construcció del CCMC.

El conjunt d'accions que defineixen com ha de ser l'equipament s'ha concretat en l'elaboració d'un Pla d'Usos; la recerca de finançament per a la intervenció arquitectònica, al Pla Executiu; i el treball amb la ciutadania per a la definició del Pla de treball.

Una vegada executades totes aquestes accions, la demanda s'ha centrat en la definició d'un Pla de Gestió que esdevingui una eina operativa i detalli la metodologia per posar en marxa el CCMC de manera estructurada, d'acord amb el Pla d'Usos prèviament definit.

La finalitat del Pla de Gestió comprèn la definició del model de gestió més adient, l'estructura organitzativa, i la dotació de personal i recursos. Aquest document ha de vetllar per l'equilibri entre el principi d'eficàcia en la gestió d'un espai públic i el principi estratègic, fixat al Pla d'Usos, de fomentar una eina col·laborativa de participació i gestió de l'equipament, adreçada a les entitats i col·lectius de Tona.

Per tant, és necessari definir un Pla de Gestió que assoleixi un doble objectiu: d'una banda, aprofundir en un model participatiu de governança en el que les entitats i col·lectius disposin dels mecanismes necessaris per participar-hi de manera activa en la gestió i programació de l'equipament.

De l'altra banda, establir uns criteris i metodologies de participació i coordinació de les diferents àrees i serveis de les regidories de l'Ajuntament de Tona.

Al marge d'establir aquests elements és necessari redactar una normativa de funcionament i establir una estructura de relació entre l'àmbit polític, el tècnic, l'equip gestor, les entitats i la ciutadania.

El Pla de Gestió és un document de caràcter tècnic que descriu com s'hauria de gestionar l'espai, quins òrgans de decisió es poden crear i quines són les competències, quins són els criteris i eines per accedir-hi, quin és el pressupost necessari d'acord al seu volum d'activitats, entre d'altres elements.

¹ Pla d'equipaments culturals de Tona [en línia]. Diputació de Barcelona, 2014. [consulta: 5 de juliol de 2019]. Requereix Adobe Acrobat Reader. Disponible a: <https://www.diba.cat/documents/326398/1973736/Pla_equipaments_culturals_de_Tona_juliol_2014/9d522eaf-69be-4d9e-91d9-709906f98a5d>.

El document s'estructura en els tres apartats següents:

- 1- Breu diagnosi de contextualització del nou equipament i de Tona.
- 2- Una descripció del projecte del CCMC que inclou una explicació històrica i una definició conceptual per al nou espai, com també el pla d'usos.
- 3- Definició d'una proposta de model de gestió que ha d'incloure els recursos necessaris i les principals eines per a portar a terme la gestió de l'equipament.

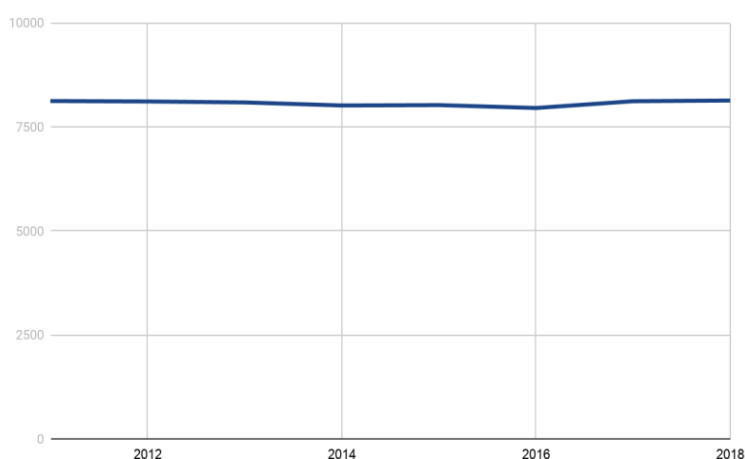
2. DIAGNÒSTIC

La informació que es tracta en aquest punt es planteja com una actualització de les dades més significatives del Pla d'Equipaments Culturals de l'any 2014. La importància d'aquestes dades és rellevant a l'hora d'identificar els possibles usos dels espais del nou equipament i a l'hora de pensar línies concretes de programació.

2.1. Breu diagnòstic sociodemogràfic

La segona dècada del segle XXI ha comportat un cert estancament de la població de Tona, si tenim en compte el creixement pronunciat que va registrar al llarg la primera dècada. Mentre que en els primers deu anys l'índex de creixement es va situar en un 38,3%, i va assolir la xifra de 8.119 habitants, en els anys posteriors s'ha mantingut més o menys estable amb algunes petites fluctuacions.

Gràfic 1: Evolució d'habitants (2011 - 2018)



Font: Institut d'Estadística de Catalunya

La població s'estructura en un equilibri gairebé simètric entre homes (49,49%) i dones (50,51%) i té una composició lleugerament més jove que el conjunt de la comarca d'Osona i de Catalunya.

Pel que fa a l'anàlisi d'edat, el 32% de la població és menor de 30 anys, i per tant públic jove. I el 45% és menor de 40 anys², una franja d'edat que, en principi, es podria identificar a priori com els usuaris potencials del CCMC.

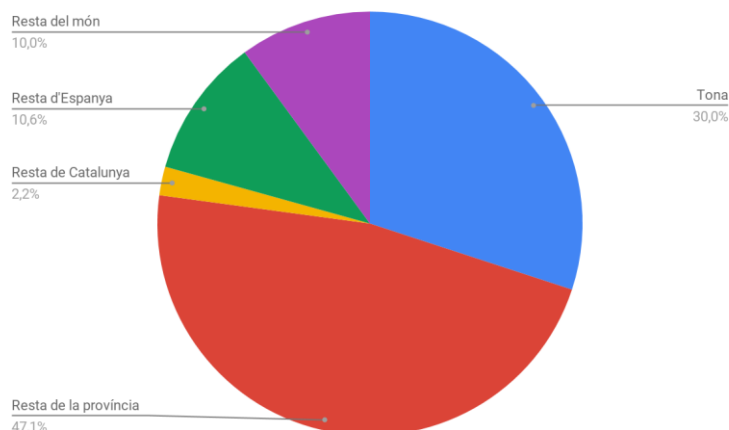
Del conjunt d'aquesta població el 10% és d'origen estranger, especialment persones que provenen del Marroc, Romania, Uruguai i Hondures,³. percentatge significativament inferior al conjunt de la comarca (13,4%) i al de Catalunya (17,6%).

² Programa HERMES [en línia]. Diputació de Barcelona, 2018. [consulta: 5 de juliol de 2019]. Disponible a: https://www.diba.cat/hg2/presentacioMun.asp?prld=954&idioma=cat&codi_ine=08283&poblacio.codi_any=DPA2018&agrupacio_demografia=QUIN&format=pantalla.

³ Programa HERMES [en línia]. Diputació de Barcelona, 2017. [consulta: 5 de juliol de 2019]. Disponible a: https://www.diba.cat/hg2/presentacioMun.asp?prld=961&idioma=cat&codi_ine=08283&codi_any=2017&tipus_consulta_de_mografia=PNAC&format=pantalla.

La població del municipi ha nascut majoritàriament a Tona i a la comarca d'Osona. De fet, el percentatge de població nascuda a Catalunya és significatiu: 79,3%. La resta, un 10,6%, ha nascut en algun altre punt geogràfic de l'estat espanyol.

Gràfic 2: Població de Tona segons lloc de naixement



Font: Elaboració pròpia a partir de dades del programa HERMES de la Diputació de Barcelona.

Pel que fa a les principals dades socioeconòmiques, l'atur registrat el mes de gener de 2019 va ser del 8,3% respecte a la població activa, un percentatge lleugerament inferior al conjunt de la demarcació de Barcelona que el situa en el 10,6%.⁴

En xifres absolutes la mitjana anual de persones aturades a Tona va ser de 364, de les quals un 60,6% eren dones i un 39,4% homes.⁵

Un 64,6% dels aturats pertanyen al sector serveis i un 20,1% a l'industrial, els dos sectors amb major incidència en l'economia del municipi.⁶

2.2. Breu diagnòstic sociocultural

Tona és un municipi d'una gran riquesa cultural, especialment la de caràcter popular i tradicional, tal i com es constata al Pla d'Equipaments Culturals 2014 i a la pròpia web de l'Ajuntament.

Al marge de la Festa Major d'Estiu i d'Hivern, Tona té una programació estable de teatre, música i dansa en la que hi participen diferents entitats i agents del municipi.

A més, un dels elements més rellevants de la cultura municipal és el Festival Internacional de Màgia i la Fira del Joc i la Joguina Diferent (Joc Joc Tona), que aquest 2018 va assolir la majoria d'edat, tot registrant una assistència de 6.500 persones, fet que va representar un

⁴ Programa HERMES [en línia]. Diputació de Barcelona, 2019. [consulta: 5 de juliol de 2019]. Disponible a: <https://www.diba.cat/hg2/presentacio.asp?prid=845>.

⁵ IDESCAT [en línia]. Institut d'Estadística de Catalunya, 2019. [consulta: 5 de juliol de 2019]. Requereix seleccionar la casella "Atur registrat per sexe". Disponible a: <https://www.idescat.cat/emex/?id=082830>.

⁶ IDESCAT [en línia]. Institut d'Estadística de Catalunya, 2019. [consulta: 5 de juliol de 2019]. Requereix seleccionar la casella "Atur registrat per sectors". Disponible a: <https://www.idescat.cat/emex/?id=082830>.

salt quantitatiu i qualitatiu significatiu, si tenim en compte que el 2017 van assistir-hi 2.000 visitants menys.

La Fira està emmarcada dins la Festa Major d'hivern, però el creixement i projecció cap a l'exterior dels darres anys planteja, a l'equip de govern i als organitzadors, la possibilitat de desvincular-lo d'aquesta festivitat. Per això, es treballa en la proposta d'unes dates més adients.

Un segon element destacat és el Festival Internacional de Màgia, que el passat mes de maig va celebrar la quarta edició. Durant quatre dies el Festival va programar un ampli ventall d'actuacions amb artistes, tant nacionals com internacionals, provinents del món de l'il·lusionisme, i a diferents escenaris del municipi. L'equip a càrrec de l'organització del festival és la productora Ironic Art Productions, juntament amb l'Ajuntament.

A banda del seu valor artístic, el Festival persegueix potenciar el sentiment de pertinença de la ciutadania, a més de fomentar el turisme, el comerç de proximitat, la identitat cultural i la participació de la població.⁷

Aquests tres projectes tenen tots els ingredients per considerar-se de caràcter estratègic en el marc de les polítiques públiques, malgrat que en l'actualitat cap d'ells apareix en un document estratègic del municipi. Per aquest motiu, el nou CCMC ha d'esdevenir en un futur proper un nou recurs estructural que faciliti el desenvolupament d'aquests projectes en totes les seves vessants: tant des d'un punt de vista de recursos (espais, material, humans, etc) com des d'un punt de vista d'apoderament de la ciutadania que participa activament a la vida pública de Tona.

2.2.1. Entitats

L'estructura del teixit associatiu està principalment conformada per entitats vinculades a la celebració de la festivitat tradicional, la cultura popular i al foment artístic, en particular a les arts escèniques. Les entitats d'àmbit escènic són Teasatre, el Grup Teatre Tona 78 Talia, amb una programació concentrada en les Festes del Tona, i l'entitat Tonencs Amics del Teatre que fomenta l'organització de viatges a Barcelona per assistir a obres de teatre.

A més existeix l'entitat Tona d'Idees que té una mirada més transversal en el foment de la cultura, el comerç o el turisme.

D'acord amb el Pla d'Equipaments Culturals a Tona, l'any 2014, hi havia 67 entitats. Des de llavors ha anat augmentant la quantitat fins arribar a les 71 actuals, i que es poden consultar a la web de l'Ajuntament.⁸

⁷ Festival Internacional de Màgia de Tona [en línia]. Ironic Art Productions i Ajuntament de Tona, 2019. [consulta: 5 de juliol de 2019]. Disponible a: <<http://unatonademagia.cat/>>.

⁸ Entitats i associacions [en línia]. Ajuntament de Tona, 2019. [consulta: 8 de juliol de 2019]. Disponible a: <<http://www.tona.cat/municipi/guia-del-municipi/entitats-i-associacions/?pag=1>>.

D'aquestes, l'any 2014, 20 eren culturals. A hores d'ara i segons les dades extretes de la web de l'Ajuntament, 17 d'aquelles entitats segueixen en actiu i se n'han sumat 5 més, fent un total de 22 entitats culturals.

Les cinc entitats que s'han creat en aquests darrers cinc anys són dues de l'àmbit de cultura popular i tradicional (Associació Amics del Tonet i Tonis de Tona), dos de l'àmbit de foment artístic (Fundació Cultural Privada Paula Delpuig i Tresatre) i l'entitat Tona d'Idees que, malgrat no ser explícitament de caràcter cultural, la transversalitat que presenta convida a incloure-la en la relació d'institucions que conformen el teixit sociocultural.

En aquest sentit, a finals de 2018 es va crear una Coordinadora d'Entitats de Tona (COET) que agrupa al voltant de 34 associacions, tant culturals com esportives, juvenils o educatives, i que naixia amb la voluntat d'estructurar el teixit associatiu local i fomentar una actitud proactiva en la configuració de l'activitat sociocultural al municipi.

Malgrat el caràcter incipient d'aquesta iniciativa és important tenir-la present, especialment en el moment que s'està definint l'obertura d'un nou equipament cultural, i la implicació que s'espera del teixit associatiu.

Taula 1: Entitats culturals de Tona i la seva finalitat per àmbits temàtics (2019)

Cultura popular i tradicional	
Nom	Finalitat
Agrupació Pessebre Vivent de Tona	Portar a terme el pessebre vivent d'Osona
Agrupació Sardanista de Tona	Impulsar la cultura catalana a través de les sardanes
Asociación Cultural Andaluza de Tona	Donar a conèixer la cultura andalusa
Associació Amics del Ball de Tona	Promocionar el ball i donar una opció lúdica compartint festes i tradicions populars
Associació Cultural Salam de Tona	Associació cultural i educativa de marroquins per donar a conèixer la cultura i les tradicions del Marroc
Colla Diables de Tona	Promoure la cultura popular i específicament els diables i correfocs.
Comissió de l'Aplec de la Rosa a Lurdes i al Castell	Promocionar la cultura catalana
Comissió de Reis de Tona	Organitzar l'Arribada de Ses Majestats els Reis Mags d'Orient
Esbart Dansaire Castell de Tona	Promoure la cultura catalana, les seves tradicions i, sobretot, les danses i músiques tradicionals catalanes
Fundació Privada Buxaderas-Grau	Estimular el coneixement del poble i del país, el respecte a la natura, l'interès per la història. Promoure activitats d'estudi o recerca, divulgació, exposició, etc.
Associació Amics del Tonet	Promouen la cultura i les tradicions a Tona mitjançant activitats per a tots els públics

Tonis de Tona	Organitzar i mantenir ben viva la Festa dels Tres Tombs
---------------	---

Foment artístic	
Nom	Finalitat
Agrupació fotogràfica de Tona	Organitzar el concurs anual de fotografia
Brots de Poesia	Fomentar la cultura catalana a través de la poesia en llengua catalana i donar a conèixer els poetes més representatius
Cor Nou de Tona	Ampliar la formació i el coneixement en l'àmbit musical i cultural
Grup Bonaire i Veus de Tona	Cant coral
Grup Teatral Tona 78 Talia	Impulsar el teatre en català. Formació de nens i joves en el món del teatre
Grup la Clave	Fomentar el ball de salsa al poble
Tonencs Amics del Teatre	Portar la gent de Tona a veure obres de teatre a Barcelona
Associació Juvenil Cor Nebbia	Promoció del cant coral entre els joves
Fundació Cultural Privada Paula Delpuig	Fundació cultural de l'Escola Vedruna de Tona
Tresatre	Promoció de la cultura des de les arts escèniques

Altres	
Entitat	Finalitat
Tona d'idees	Dinamitzar l'activitat econòmica, social, cultural, turística i d'oci de Tona amb l'organització d'activitats amb el comerç local, de lleure familiar, arts visuals, turisme local (tradicions, història i patrimoni), medi natural i conservació de l'entorn.

Font: Pla d'equipaments culturals de Tona. Actualització pròpia mitjançant dades de la web de l'Ajuntament.

2.2.2. Equipaments culturals

Certament, Tona compta amb diferents equipaments culturals de tarannà i característiques diverses. A la taula següent s'especifiquen tots aquests centres, l'ús principal i la titularitat.

Taula 2: Equipaments culturals de Tona

Titularitat	Equipament	Ús principal
Municipal	Arxiu Municipal De Tona	Gestió, tractament documental de l'Ajuntament i el municipi
	Biblioteca Caterina Figueras	Foment de la lectura i accés a la informació
	Can Licus	Centre d'informació juvenil, aula oberta, ludoteca i escola d'adults
	Escola Municipal De Música De Tona	Formació Musical
	Museu i Centre d'interpretació Camp De Les Lloses	Conservació i difusió de patrimoni arqueològic
	Sala Polivalent La Canal	Espai Escènic i Musical Polivalent
	Espais cedits per a entitats a l'edifici de l'Ajuntament	Magatzem de material per a entitats. En procés de tancament.
Privada	Sala D'exposicions Can Sebastià	Espai d'exposicions temporals. Amb conveni per a usos municipals (4 per any)
	Sala del centre Parroquial. Conveni amb el Bisbat per a una gestió municipal.	Activitats relacionades amb l'exercici del cos
	Sala Polivalent de Can Codina (sala municipal situada en un equipament d'habitatges de protecció oficial per a la tercera edat gestionada per una fundació privada.)	Audicions de l'escola de música i activitat de l'associació de jubilats. Reunions d'entitats.
	El Museu del Pa	Instal·lació privada d'un antic forner del poble que recull informació, documentació i material relacionat amb l'ofici, amb exemplars de pa de diferents parts del món
	Arxiu Privat de Ramon Batlles	Documentalista del poble ha anat guardant material documental en relació amb el municipi tota la seva vida

Font: elaboració pròpia a partir del Pla d'equipaments culturals de Tona i la web de l'Ajuntament de Tona.

Si analitzem el Pla d'Equipaments Culturals de Tona (2014) constatem el fet que no hi ha hagut un cap canvi substancial respecte als equipaments disponibles. Segueix existint la manca d'un centre cultural polivalent, i que va ser detectada en aquest pla, però que properament s'esmerarà amb l'adequació del CCMC a l'antic edifici de la Cuca Fera.

D'acord amb les recomanacions del Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya (PECCat 2010-2020), Tona, atès el nombre d'habitants, hauria de comptar com a mínim amb una biblioteca local, un centre cultural polivalent bàsic i un espai escenicomusical.

Com s'observa a la taula anterior, Tona disposa de més equipaments culturals dels recomanats al PECCat. De fet, se n'incrementaria el nombre amb la posada en marxa del CCMC com a espai cultural polivalent bàsic.

2.2.3. Recursos

L'Ajuntament de Tona va arribar a tenir un pressupost lleugerament per sobre els 8 milions d'euros l'any 2017, una xifra que ha oscil·lat significativament els darrers anys. Per exemple, el pressupost de l'any anterior (2016) va ser d'1 milió d'euros menys, com s'observa a la taula següent:

Taula 3: Pressupost total en cultura sobre el total de l'Ajuntament (2007 – 2017)

Tona	Pressupost cultura	Pressupost Ajuntament	% cultura
2007	1.093.316,3 €	7.456.882,2 €	15%
2008	2.323.003,4 €	9.109.288,6 €	25%
2009	1.349.664,5 €	10.360.760,5 €	13%
2010	891.361,9 €	7.079.694,9 €	13%
2011	822.357,2 €	7.079.694,9 €	12%
2012	568.331,6 €	6.746.019,1 €	8%
2013	618.275,5 €	6.782.644,3 €	9%
2014	1.026.325,7 €	7.608.074,2 €	13%
2015	631.097,6 €	8.182.461,2 €	8%
2016	611.127,3 €	7.059.662,9 €	9%
2017	840.550,9 €	8.131.441,9 €	10%

Font: elaboració del CERC a partir de les dades publicades pel Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM), Àrea d'Hisenda i Recursos Interns, Direcció de Serveis de Planificació Econòmica de l'Àrea de Presidència de la Diputació de Barcelona.

La variabilitat del pressupost general de l'Ajuntament ha condicionat el pressupost de cultura, tant en les xifres absolutes com en el percentatge respecte al pressupost general de Tona.

No obstant, les xifres del darrer any conviden a un cert optimisme, especialment després de dos anys (2015 i 2016) en què havien estat els més fluixos de la darrera dècada i del segle XXI, si ens fixem amb les taules de pressupost del Pla d'Equipaments Culturals (2014) tant en xifres absolutes com percentuals.

En l'aprofundiment de l'anàlisi dels pressupostos dels exercicis 2014 – 2017, s'assenyala els imports d'acord amb la despesa corrent i la despesa capital, a més d'especificar els capítols i imports que configuren cadascuna d'aquestes modalitats⁹.

Taula 4: Pressupostos de cultura desglossats per capítols (2014 – 2017)

	2014	2015	2016	2017
Despesa corrent	572.125,8 €	586.108,5 €	579.669,1 €	715.231,7 €
Capítol I	147.964,4 €	171.803,20 €	185.993,5 €	208.865,9 €
Capítol II	337.604,1 €	347.925,80 €	327.977,5 €	455.859,9 €
Capítol IV	86.557,3 €	66.379,50 €	65.698,1 €	50.505,9 €
Despesa capital	454.199,9 €	44.989,1 €	31.458,1 €	125.319,1 €
Capítol VI	454.199,9 €	44.989,10 €	31.458,1 €	125.319,1 €
Capítol VII	- €	- €	- €	- €
Total	1.026.325,7 €	631.097,6 €	611.127,2 €	840.550,8 €

Font: elaboració pròpia a partir de les dades publicades pel Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM) la Diputació de Barcelona.

⁹ A l'annex 1 s'adjunta els pressupostos complets de quatre exercicis (2014 – 2017).

De l'anàlisi del pressupost de cultura dels quatre anys s'extreuen les observacions següents:

- La despesa corrent en cultura s'ha incrementat notablement, especialment l'any 2017. El capítol I ha tingut un increment regular any rera any.
- En els darrers anys, més del 50% de pressupost de cultura s'adjudica a Capítol II (béns corrents i serveis), degut especialment al funcionament del conjunt d'equipaments de Tona.
- L'any 2014 hi ha un import en inversions molt significatiu, principalment per la rehabilitació i reforma de La Canal, que va suposar el 44% del pressupost de cultura en aquell exercici mentre que la resta d'anys analitzats l'import i el seu percentatge ha estat molt més reduït.
- El Capítol IV, transferències corrents, normalment subvencions a entitats, ha patit una disminució significativa (el 41%) en el període analitzat a la taula anterior. El 2017, el decreixement és significatiu, tant en xifres absolutes com en relatives, ja que el Capítol IV va representar el 6,0% del global.

2.3. Polítiques públiques i altres documents estratègics

Les polítiques públiques a Tona es fonamenten a partir d'un Pla d'Actuació Municipal (en endavant, PAM) 2015-2019 i de tres plans sectorials: un Pla Educatiu, un Pla Jove i un Pla d'Acció d'Energia Sostenible.

Pla d'Actuació Municipal 2015-2019

El PAM preveu intervencions en tots els àmbits que afecten la vida del municipi, entre ells el cultural.

L'àmbit cultural contempla 10 actuacions. Algunes d'aquestes accions, en data febrer de 2019, s'han pogut portar a terme total o parcialment, i d'altres, com la reinstauració dels premis literaris la Font Morta i la Font de Ferro, no s'han pogut malgrat haver-ho intentat l'any 2017.

L'Ajuntament, amb voluntat de fomentar la transparència, publica a la seva pàgina web un document dinàmic que explica les accions més rellevants efectuades per tal d'assolir els compromisos recollits al PAM¹⁰, especialment al seu darrer tram de vigència.

Taula 5: Actuacions més destacades del PAM en cultura

Compromisos	Actuacions a destacar / més recents
Afavorir el consum cultural fora del municipi de manera col·lectiva.	Abril 2017. Signatura del conveni per formar part de Teatrets d'Osona, un projecte en col·laboració amb els ajuntaments de Sant Hipòlit de Voltregà i Roda de Ter per a la comunicació de les programacions estables de Música, teatre i dansa dels seus teatres. Mitjana 15 espectacles anuals i volum d'ocupació del 45% de l'aforament de la sala Canal 2015-2017.

¹⁰ Pla d'actuació municipal 2015-2019 [en línia]. Requereix Adobe Acrobat Reader. [consulta: 8 de juliol de 2019]. Disponible a: < http://www.tona.cat/media/repository/documents/2015/0109150210_pladactuaciasmunicipal2015-2019.pdf >.

Aprofundir en la programació estable a la Canal per a diversos públics, temàtiques i edats	Mitjana 15 espectacles anuals i volum d'ocupació del 41% de l'aforament de La Canal 2015 – 2017.
Continuar impulsant les activitats culturals ja consolidades com la Setmana Cultural, la programació d'estiu, la programació de Nadal, etc	Setmana cultural Tona 2018, del 20 al 29 d'abril, Viu el Nadal a Tona 2018-2019 etc.
Crear un abonament de temporada per a la programació cultural del municipi.	No executat
Crear un consell assessor per a l'activitat cultural del municipi.	No executat
Crear un nou centre cultural i cívic a l'edifici de la Cucafera	Nou CCMC, en procés de licitació
Fomentar especialment les festes relacionades amb la cultura catalana: l'Aplec, els Tonis, l'Onze de Setembre, els Reis, etc.	76è Aplec de la Rosa maig 2018, els Tonis abril 2018 etc.
Restablir els premis literaris la Font Morta i la Font del Ferro.	2016, premis literaris Font del Ferro i Font Morta
Potenciar el Jaciment Arqueològic del Camp de les Lloses com a element destacat cultural, pedagògic i turístic. Promoure un cap de setmana temàtic, fora del cicle festiu, de socialització del jaciment.	Sense informació
Digitalitzar els Llibres de Tona i altres publicacions locals, fer-los accessibles a Internet, i contribuir a la seva conservació.	Sense informació

Font: elaboració pròpia a partir de les dades de la pàgina web de l'Ajuntament

En el PAM 2015-2019 destaca la posada en marxa del nou CCMC, un projecte que actualment ja té seu assignada i les obres de rehabilitació en procés de licitació.

En el marc d'aquest nou espai cultural, ens trobem davant una oportunitat per incorporar mecanismes de participació ciutadana en la gestió que permetin plantar la llavor per a un futur consell assessor de l'activitat cultural al municipi, tal i com apunta el PAM.

El nou CCMC ha d'esdevenir un espai central de trobada en la política cultural local i que concebi la cultura com un valor transversal en la vida comunitària.

La millor forma de fomentar la centralitat és facilitar el protagonisme, del que ha de ser i què s'ha de programar, a la ciutadania, especialment la que està més compromesa en l'estructuració de la vida cultural tonenca.

A banda de les accions descrites al PAM, en aquest període s'ha realitzat el Festival Internacional Una Tona de Màgia (edicions 2016, 2017 i 2018). També s'ha iniciat el projecte de reforma i ampliació de la Biblioteca Caterina Figueras (en redacció durant 2019)¹¹.

¹¹ Pla d'Actuació Municipal 2015-2019 [en línia]. Requereix Adobe Acrobat Reader. [consulta: 9 de juliol de 2019]. Disponible a: < http://www.tona.cat/media/repository/documents/2015/0109150210_pladactuacionsmunicipal2015-2019.pdf >.

Pla Educatiu de Tona 2016-2023

El Pla Educatiu de Tona és una eina de planificació de les polítiques públiques en matèria d'educació per al període comprès entre 2016 – 2023. És un projecte ambiciós, ja que situa l'educació, entesa en un sentit ampli i transversal, com un dels eixos de desenvolupament del municipi. Per assolir els objectius del Pla Educatiu es va haver d'identificar tots els recursos d'entorn i de currículum local del municipi per tal de posar-los en valor i integrar-los en la política educativa municipal. Ho va liderar l'Ajuntament de Tona amb la col·laboració del Consell Escolar Municipal.

El Pla Educatiu de Tona parteix de cinc premisses

a) **Educació al llarg de la vida:** entendre la formació com un procés ampli i transversal que, per tant, ha de poder contemplar-se en totes les etapes de la vida. L'objectiu és desenvolupar i potenciar totes les dimensions de l'ésser humà (comunicativa, laboral, identitària, física, emocional, social, etc) durant tota la vida a través de l'aprenentatge i, d'aquesta manera, contribuir també a l'èxit educatiu de tota la ciutadania.

b) **Per a l'oportunitat i igualtat:** l'educació com a eina per fomentar la igualtat entre les persones. Ha de possibilitar la reducció de les desigualtats socials i, per això, cal oferir diverses possibilitats formatives i garantir-ne l'accés de tota la ciutadania.

c) **Consensuat:** l'elaboració del Pla es va realitzar tenint present tots els agents educatius del municipi, com també l'equip tècnic de l'administració local, AMPES, entitats i equipaments de Tona. La mirada integral del Pla havia d'impulsar una estratègia que comptés amb tots els agents per tal d'establir un xarxa de treball i del foment de les aliances.

d) **En xarxa:** foment del treball en col·laboració amb diferents agents educatius i socials per construir una comunitat més cohesionada i compromesa. Les accions que contempla el Pla no només impliquen la regidoria d'Educació sinó també a molts altres departaments, serveis, equipaments i entitats que directa o indirectament fan acció educativa.

e) **Pròxim al ciutadà:** les polítiques educatives cal fer-les sempre des del principi de proximitat a la ciutadania.

El Pla d'Educació de Tona esdevé una eina de desenvolupament de polítiques i accions transversals que acompanyin constantment, i des de diverses òptiques, el conjunt de la ciutadania en l'àmbit educatiu, cultural i social.

El Pla d'Educació posa de rellevància objectius i accions encaminades a enfortir l'educació formal existent, amb una estratègia consensuada amb els Consells Escolars, les AMPES i agents socials i culturals del municipi.

Però també posa molt l'accent en cobrir unes necessitats molt més àmplies i variades del conjunt de la ciutadania. El Pla preveu dissenyar una estratègia per enfortir l'educació no formal del municipi a partir d'una mirada integral de les necessitats dels ciutadans de Tona i

d'estrènyer relacions, i de treballar en xarxa amb el conjunt d'agents del territori, des d'entitats a personal del govern local o amb els equipaments.

Com pot contribuir el CCMC al Pla d'Educació?

En el desenvolupament del Pla d'Educació, el CCMC ha de ser un actor principal i ha de tenir un paper determinant en l'àmbit de l'educació no formal. Com a equipament cultural polivalent de proximitat, el CCMC s'adreça a un públic heterogeni i d'edats diverses. El seu sentit estratègic dins la xarxa d'equipaments socioculturals de Tona, en la que hi conflueixen polítiques i accions educatives, de joventut i de cultura especialment, ha de posicionar el CCMC com un recurs i referent en l'àmbit de l'educació no formal.

En aquest sentit, el pla funcional del CCMC contempla la construcció d'espais per a poder impartir tallers formatius de diverses temàtiques i per a diferents edats.

A banda de ser un espai on impartir cursos i tallers, el model participatiu de gestió i la distribució oberta del nou edifici per fomentar un espai de trobada i de relació, és també una manera, encara que indirecta, de fomentar l'educació de la ciutadania, especialment el valor de responsabilitzar-se del bon funcionament d'un recurs públic i de saber conviure amb altres entitats i col·lectius.

Finalment, en el marc d'aquest impuls d'una estratègia educadora al conjunt de la ciutadania, l'Ajuntament de Tona va aprovar en Ple Municipal, el passat 5 de novembre de 2018, l'adhesió de Tona al projecte Aliança Educació 360¹², un projecte que agrupa diferents ens locals de Catalunya, xarxes i serveis educatius, mestres i professionals, xarxes d'entitats esportives, institucions i xarxes culturals i artístiques, grups i centres de recerca i entitats i centres educatius.

El repte d'aquest projecte és que tothom tingui més i millors oportunitats educatives en totes les etapes i espais de la seva vida, i connectar l'educació i els aprenentatges entre el temps lectiu i no lectiu. La voluntat és que cada infant i jove construeixi el seu propi itinerari vital amb equitat i sense exclusions.

Pla jove 2017-2020

El Pla Jove 2017–2020 és una eina de planificació estratègica de les polítiques públiques de Tona destinada a atendre les necessitats del col·lectiu jove del municipi. La joventut és una etapa de construcció personal de l'individu, tant des de la vessant particular com col·lectiva, és un moment de transicions que impliquen canvis constants per anar-se adaptant a la realitat social que l'envolta.

El Pla Jove de Tona està regit per un corpus de Lleis i normatives de la Generalitat de Catalunya i de la Unió Europea, i la Llei de Polítiques de Joventut a Catalunya¹³, que

¹² Educació 360. Educació a temps complet [en línia]. Fundació Jaume Bofill, Federació de Moviments de Renovació Pedagògica i Diputació de Barcelona, 2018. [consulta : 9 de juliol de 2019]. Disponible a : <<https://www.educacio360.cat/>>.

¹³ Catalunya. Llei 33/2010, de l'1 d'octubre, de Polítiques de Joventut. *Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya*, 8 d'octubre de 2010, núm. 5731, p. 73822-73843.

endreça i regula les polítiques de joventut que duen a terme les diferents administracions, des de l'àmbit autonòmic com el local.

La Generalitat de Catalunya té vigent el Pla Nacional de Joventut de Catalunya 2020¹⁴ que marca les línies mestres de les polítiques públiques en matèria de joventut.

Tal com recull la Llei de Polítiques de Joventut a Catalunya, els principis rectors sobre els que emergeixen les polítiques en aquesta àmbit són tres: la **integralitat** (s'ha d'abordar des d'una perspectiva que interrelacioni diferents àmbits de les persones joves i alhora s'articuli a través d'un treball transversal); la **transversalitat** (promoure el treball conjunt entre departaments, institucions, entitats i agents que intervenen de manera directa en les polítiques de joventut); la **territorialitat** (desenvolupament de les polítiques de joventut d'acord amb les especificitats territorials i municipals).

El Pla Jove de Tona planteja les línies estratègiques d'acció, d'acord al Pla Nacional de Joventut de Catalunya que especifica dos eixos principals a partir dels quals emmarcar els diferents programes i accions: com ara l'emancipació i participació dels joves.

Aquests dos eixos tenen nou àmbits d'actuació, dos dels quals són transversals, ja que es treballen de manera integral.

En l'eix de l'emancipació s'emmarquen els següents àmbits: 1. Educació i formació 2. Ocupació 3. Habitatge 4. Salut 5. Cultura, Oci i lleure 6. Cohesió social i equilibri territorial.

En l'eix de la participació s'emmarca l'àmbit 7: participació i associacionisme.

Finalment, els àmbits que pertanyen als dos eixos són: 8. Igualtat efectiva 9. Informació i comunicació.

¹⁴ Pla Nacional de Joventut de Catalunya 2020 [en línia]. [consulta: 9 de juliol de 2019]. Requereix Adobe Acrobat Reader. Disponible a : < http://treballiaferssocials.gencat.cat/web/.content/JOVENTUT_documents/arxiu/pla_nacional_de_joventut_de_catalunya/pnjcat_2020.pdf>.

Com pot contribuir el CCMC al Pla Jove?

La posada en marxa del nou CCMC és una oportunitat, també des de l'òptica de les polítiques de joventut, de contribuir a l'assoliment d'alguns objectius fixats al Pla Jove.

En l'àmbit de l'educació i formació, el CCMC pot ser una eina que millori i creï recursos educatius (formal i no formals), i els adequi a les demandes i necessitats actuals.

En l'àmbit de cultura, oci i lleure, el CCMC ha d'esdevenir un dels espais principals de creació i oferta cultural adaptada i dirigida a la població jove de Tona, i amb perspectiva de gènere. El Pla Jove identifica el programa Dinamitza't, que té per objectiu generar una oferta d'oci i lleure que incorpori les especificitats municipals i els interessos dels joves.

En aquest mateix àmbit, l'equipament ha de permetre als joves creadors poder desenvolupar la seva creativitat i poder donar a conèixer la seva proposta artística, tot garantint una política d'igualtat de gènere. El Pla Jove identifica el programa Joves Artistes, que té per objectiu facilitar als joves els recursos existents i la creació d'espais d'expressió artística i cultural.

En l'àmbit de la cohesió social i l'equilibri territorial, el centre cultural Muriel Casals ha de ser un projecte que garanteixi la igualtat d'oportunitats entre els joves, i posar especial atenció a aspectes com el sexe, l'origen, la condició física, la tendència sexual, entre d'altres.

A més, l'equipament ha d'esdevenir un veritable espai de socialització, cohesió i inclusió social.

En l'àmbit de la participació, el CCMC ha de ser un laboratori d'aprenentatge en totes les seves dimensions, i una veritable eina de cohesió social, especialment entre els joves de Tona.

El model de gestió del CCMC ha de permetre la participació activa de qualsevol persona i entitat, ha de facilitar la integració de la població jove en els mecanismes de participació ciutadana.

Per tant, El CCMC ha d'esdevenir un equipament fonamental que contribueixi al desenvolupament dels objectius estratègics fixats al Pla Jove de Tona.

Pla d'Acció d'Energia Sostenible

Tona també compta amb un Pla d'Acció d'Energia Sostenible (en endavant, PAES), firmat l'any 2013, en el que es comprometia abans del 2020 a:

1. Reduir un 20% les emissions de CO2 a l'atmosfera
2. Reduir un 20% el consum energètic
3. Incrementar un 20% l'ús de les energies renovables

La redacció del PAES va comportar l'elaboració d'un inventari d'emissions i la planificació d'un conjunt d'actuacions destinades a l'estalvi energètic i la reducció d'emissions de gasos d'efecte hivernacle.

Tant en la construcció com en la gestió del nou CCMC s'hauria d'incorporar aspectes relacionats amb la sostenibilitat energètica i ambiental, però a més es podrien establir programes de sensibilització i formació sobre aquesta temàtica al conjunt de la ciutadania.

3. EL PROJECTE DE CENTRE CULTURAL MURIEL CASALS

3.1. Antecedents del projecte

L'edifici que ha d'acollir el nou equipament cultural va ser en els orígens l'escola bressol municipal La Cuca Fera, en funcionament des de 1994 fins 2012. L'any 2013, davant la manca de nens per mantenir obertes dues escoles bressol, l'equip educatiu del centre es va integrar a l'escola municipal Pa amb Xocolata.

Gairebé des del primer moment en què l'espai va quedar sense ús, es va posicionar com a opció prioritària per acollir l'equipament cultural polivalent que, des de feia anys, l'Ajuntament de Tona havia identificat com una necessitat a atendre.

La redacció d'aquest Pla de Gestió és la darrera etapa d'un procés profund de reflexió de l'Ajuntament, iniciat ja amb el PEC, sobre la conveniència d'establir unes pautes de treball per tal d'organitzar adequadament el conjunt d'equipaments culturals, i dotar el municipi d'un equipament de proximitat que respongui a les necessitats detectades al procés d'anàlisi i reflexió de la ciutadania de Tona.

El punt de partida d'aquest procés de reflexió es concretà amb el **Pla d'Acció Cultural** de Tona, elaborat per la Diputació de Barcelona l'any 2007.¹⁵ Malgrat que el document ja és força antic, és rellevant destacar que en aquell moment hi havia quatre equipaments culturals de titularitat municipal: la biblioteca Caterina Figueras, la sala d'exposicions Caterina Figueras, el museu Camp de les Lloses i la sala polivalent La Canal.

Després d'aquest primer document, l'any 2014 Tona disposà del **Pla d'Equipaments Culturals**, elaborat també per la Diputació de Barcelona. En aquest document s'identifica la necessitat de construir un equipament cultural polivalent tal com recomana el Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya i proposa que La Cuca Fera doni resposta a aquesta necessitat.

A partir d'aquest moment es produeix un procés de reflexió intern dins l'equip tècnic i de govern de Tona. Existeixen documents interns que són el preàmbul del que posteriorment seria la reflexió tècnica sobre el CCMC.

A tall d'exemple, el mes de maig de 2014 es va redactar un document signat pel servei de cultura de l'Ajuntament anomenat *Pla de reubicació entitats als espais públics*. El Pla reflexionava sobre com s'haurien de distribuir les entitats pels diferents espais municipals i el model de relació que s'hauria d'establir, segons tipologia i característiques.

També en aquest document es feia un mapeig dels equipaments culturals, contrastant-los amb les indicacions del Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya (PECCAT)¹⁶. S'apuntava de nou la possibilitat que l'edifici de La Cuca Fera esdevingués seu del centre cultural.

¹⁵ Pla d'acció cultural Tona [en línia]. Requereix Adobe Acrobat Reader. [consulta : 9 de juliol de 2019]. Disponible a : https://www.diba.cat/documents/326398/326715/cerc-fitxers-PAC_tona_2007-pdf.pdf.

¹⁶ Pla d'equipaments culturals de Catalunya 2010-2020 [en línia]. Requereix Adobe Acrobat Reader. [consulta : 9 de juliol de 2019]. Disponible a : https://cultura.gencat.cat/web/.content/dgcc/08_Serveis/Publicacions/documents/arxiu/pec_26_01_11.pdf.

Al mateix Pla ja hi havia una primera descripció del nombre d'espais disponibles, i que també establia la tipologia d'activitats que podria arribar a acollir l'equipament: assajos musicals i de dansa, activitats associatives com reunions, cursos i tallers, seus socials i serveis municipals. A més, concretava els possibles usos de l'espai exterior, com ara per sopars o concerts.

Finalment també s'hi apuntaven algunes reflexions sobre el model de gestió dels equipaments, i oferia noves formes de gestió participativa.

La reflexió entorn a una nova reubicació de les entitats apareixia de nou al document *Projecte Centre sociocultural. Una oportunitat*, del servei de Cultura i Educació (març 2017), on es dibuixaven algunes idees en clau de futur. En concret, es manifestava que l'obertura d'un equipament sociocultural permetria resituar la resta d'equipaments, millorar-ne les sinergies, i es guanyaria eficiència i solidesa en l'acció pública, ja que milloraria el conjunt de serveis públics.

Pel que fa a la temàtica d'un nou model de gestió es concretava una mica més en un nou document intern: *CCMC Tona*. S'emfatitzava la idea que cal repensar globalment els usos del conjunt d'equipaments culturals municipals i s'establien els valors a aplicar en el nou equipament: **cohesió social** (espais d'acollida i atenció a les persones), **tradició** (enfortiment dels actius locals i establiment de vincles amb el passat, present i futur), **sostenibilitat** (espai gestionat i autogestionat, criteris ambientals), **qualitat de vida** (augment de serveis i millora de la prestació de serveis municipals).

Sobre aquests quatre valors es va començar un procés de reflexió per posicionar conceptualment el CCMC. El mes de novembre de 2016, l'àrea de Serveis Personals de l'Ajuntament de Tona va elaborar dos documents que ja començaven a concretar què havia de ser l'equipament.

Per una banda, s'elaborà un "**Document conceptual de l'espai cultural Muriel Casals de Tona**", que tenia per objectiu oferir una definició oberta del concepte que identificaria l'equipament i també poder començar a determinar-ne els usos i funcions.

Per altra banda, es creà el "**Pla funcional de l'espai cultural Muriel Casals de Tona**", amb la finalitat d'identificar els usos i les funcions dels espais que es plantejaven a l'equipament.

Els dos documents van ser el punt de partida d'un procés participatiu que durant un any aproximadament, des de finals de 2016 a finals de 2017, va involucrar algunes persones de Tona per acabar d'ajustar els principis bàsics del que havia de ser el nou centre cultural.

Els continguts d'ambdós documents i les principals reflexions del procés participatiu es desenvolupen en el punt següent d'aquest document.

No obstant, des del moment que l'Ajuntament va concretar donar-li un ús definitiu com a centre cultural, el va posar a l'abast de la ciutadania amb una definició molt concreta:

*“L’espai Cucafera es transforma en el CCMC, un espai relacional i creatiu que ha de potenciar la cohesió social”.*¹⁷

Aquest és el punt de partida del Pla de Gestió del CCMC, ja que les temàtiques i apunts a abordar es centren especialment en quin és el model de gestió més eficient i que s’adapta millor a les principals línies conceptuals elaborades i aprovades per l’equip tècnic de Tona i refrendades per la ciutadania i l’equip de govern municipal.

3.2. Cap a la definició conceptual del Centre Cultural Muriel i Casals

El Pla de Gestió del CCMC és el darrer pas d’un procés de concreció d’un nou equipament cultural de proximitat. L’Ajuntament de Tona va iniciar en els darrers anys un procés de diàleg amb persones i entitats per mirar d’implicar-les en la definició conceptual, en els serveis i, fins i tot, en la distribució dels espais que prevaldran en el futur centre cultural.

Per aquest motiu, el Pla de Gestió situa el punt de partida en dos documents que va elaborar l’Àrea de Serveis personals de l’Ajuntament de Tona i que recullen les aportacions elaborades per la ciutadania, conjuntament amb l’equip tècnic municipal.

El primer va ser el **“Document conceptual de l’espai cultural Muriel Casals de Tona”**, que tenia per objectiu oferir una definició oberta del concepte identitari de l’equipament alhora que determinar-ne els usos i funcions.

Es definia l’espai com un centre cultural de proximitat i una eina de cohesió social a partir de la que generar processos de dinamització sociocultural. Plantejava també la possibilitat de convertir-se en l’àgora de Tona, un espai que cimentaria les relacions entre els diversos actors del municipi i contribuiria a establir marcs de convivència i de treball conjunt, tant entre les entitats, com entre els diferents col·lectius de persones, però també entre diferents àrees de l’Ajuntament, especialment les que treballen directament al servei de les persones.

També s’hi apuntava la idea que l’equipament necessitaria tenir una línia de continguts generada per l’equip gestor, però també hauria de poder acollir activitats o iniciatives de caràcter cultural d’entitats, col·lectius o persones. A més, també, contemplava la necessitat d’incorporar altres recursos públics que interaccionessin amb l’equipament per tal de complementar i enriquir l’oferta de servei a les persones del municipi.

El CCMC havia de ser, en definitiva, un espai de diàleg, un espai que permetés un nou model de relació més pròxim entre l’administració i la ciutadania, un espai que pogués canalitzar les demandes de les entitats i que fos capaç de generar una sèrie de continguts i oferir una sèrie de serveis que fossin de l’interès del conjunt de la ciutadana, especialment els col·lectius que tradicionalment restaven més allunyats de la vida pública com per exemple els joves.

¹⁷ Extret del portal web de l’Ajuntament: <http://www.tona.cat/municipi/guia-del-municipi/serveis/2017-03-28-cultura.html>. [consulta: 9 de juliol de 2019].

3.3. Cap a una definició funcional

El segon document elaborat va ser el “**Pla Funcional de l’espai cultural Muriel Casals de Tona**”, que tenia per objectiu identificar els usos i les funcions dels espais que s’hi plantejaven. S’identificaven dues tipologies d’usos:

ORGÀNICS	PROGRAMACIÓ
Tenen un funcionament regular i es poden identificar especialment amb l’espai relacional, d’informació i també els diferents serveis municipals com Joventut, Cultura i Educació.	Són els usos que es desprenen d’una programació o servei. Dels usos fruit d’una programació se n’identifiquen quatre: -Associatiu (espai per a entitats, sales de reunions, espais d’assaig, espais i sales comunes d’ús regulat) -Espais de formació -Espais de creació. -Usos derivats de necessitats específiques com la realització d’un acte concret, fruit de la programació del centre o de la cessió de l’espai a una entitat.

Aquest Pla ja va plantejar una primera aproximació a la distribució dels espais: la planta baixa com un espai amb funció d’àgora, de plaça, on s’integraven els serveis d’acollida, recepció, informació, un espai obert per fomentar els processos més relacionals i un espai on també s’hi concentrarien els serveis municipals. A més, els espais de la planta baixa havien de ser també polivalents per poder acollir, si s’escau, activitats de difusió de gran format o bé processos de dinamització comunitària inherents al servei d’acollida i atenció.

La segona planta era l’espai pensat per desenvolupar-hi les activitats i, per tant, disposaria de diferents aules amb el material adequat, d’acord amb l’especialització de cadascuna: bucs d’assaig musical, sala d’entitats, sala per tallers, etc.

En aquest document es feia un primer esborrany del model de gestió de l’equipament: es parlava de la contractació d’un equip de dues persones, mitjançant la fórmula de prestació de serveis, és a dir, una figura pensada per la dinamització territorial i una altra per les funcions d’atenció al públic.

3.4 Procés de consulta amb la ciutadania

A finals de 2016, un cop presentat el document conceptual i el pla funcional del CCMC, es va desenvolupar un procés de treball tècnic, compartit entre cultura i educació, i amb la participació de persones i entitats, per tal de recollir les inquietuds i necessitats a l’hora de reformar l’equipament.

La confluència d'aquest procés amb el de l'elaboració del projecte arquitectònic es va realitzar de manera paral·lela, tot i que no coordinada. A continuació s'exposen els trets més destacats del procés i els que van estar més vinculats a l'elaboració del Pla de gestió que ens ocupa.

La finalitat d'aquest procés de consulta va ser posar sobre la taula nous elements que calia tenir en compte a l'hora de concretar la definició de l'equipament i per a la conceptualització del seu projecte executiu. La voluntat d'aquest exercici s'emmarca en l'assoliment de quatre objectius:

1. Establir els fonaments de la participació col·lectiva i impulsar un grup motor per treballar el CCMC.
2. Generar una major confiança entre la ciutadania i l'administració.
3. Crear un model de funcionament ajustat a les expectatives del conjunt de la ciutadania.
4. Donar veu als ciutadans per recollir expectatives i assolir un model més equilibrat.

Aquest procés es va celebrar en el decurs de quatre sessions monogràfiques: territori accessible (detectar els mecanismes de comunicació amb la ciutadania); un espai per a cadascú (posar en valor la transversalitat d'usos del CCMC); les entitats (definir el seu vincle amb el centre cultural); fem de programadors (especial èmfasi en la tipologia de formació que calia desenvolupar).

Dels resultats obtinguts en aquest procés es va redactar un informe el mes de novembre de 2017, on s'apuntaven algunes idees clau a l'hora de tenir en compte tant el model de gestió com el pla d'usos del nou equipament.

En primer lloc, s'arribava a un cert consens en determinar que el CCMC s'havia de vertebrar operativament en tres eixos:

1. Disposar d'un espai relacional que vertebrí tot l'equipament.
2. Disposar d'espais per al funcionament de les entitats i grups.
3. Disposar d'espais per acollir i desenvolupar les activitats.

En segon lloc, des d'un punt de vista conceptual i de funcionament, s'arribaven a les conclusions següents:

1. Ha de ser un equipament obert, que fomenti la participació col·lectiva amb la voluntat de ser espai generador de noves iniciatives socials i culturals. Aquesta obertura també s'ha de concretar en un model de gestió accessible, transparent i participatiu.
2. Ha de ser un equipament a l'abast de tothom, que tingui una normativa d'ús i participació clara i senzilla, i que posi de relleu la interacció i comunicació com un valor central del nou espai.
3. Ha de ser un centre que faciliti el diàleg i l'entesa entre els diferents serveis municipals que en faran ús per tal de dissenyar programes i accions transversals i conjuntes per a la ciutadania. A més, ha de ser un espai que generi oportunitats d'entesa, confluència i relació entre els serveis municipals i la ciutadania.
4. Ha de ser un equipament gestionat a dos nivells: el Consell Gestor (espai de decisió estratègica i de seguiment municipal i ciutadà del funcionament orgànic i dels projectes

que s'hi implantin) i el Consell de Dinamització (espai de creació i coordinació d'activitats i projectes).

5. Ha de ser un centre que sigui el contenidor d'un projecte molt més transversal i de llarg recorregut com és la vertebració d'una nova manera de treballar amb les entitats i la ciutadania. Per tant, l'aplicació del nou model s'ha de fer amb la major brevetat de temps possible per aprofitar-ne les oportunitats i no restar pendents només de la construcció del nou equipament.

3.5. Cap a una definició dels espais i usos

La configuració d'una proposta conceptual i d'usos del nou equipament es va acompanyar d'un treball de redacció del projecte arquitectònic per part dels serveis tècnics municipals.

Des de cultura i educació es van generar els primers esborranys de com hauria de ser la distribució dels espais i quins elements estructurals haurien d'haver-hi. Aquests documents van ser la base per a la redacció del projecte arquitectònic que es va concretar a partir d'un encàrrec extern.

Per tant, el plantejament arquitectònic es va realitzar d'acord amb les necessitats conceptuals i usos que s'havien definit prèviament des del servei de cultura i educació. En aquest sentit, els primers plànols que es van fer¹⁸ ja contemplaven l'equipament a tres nivells:

- Planta baixa amb l'accés principal. Es plantejava com un espai d'acollida polivalent que es convertiria en un veritable punt de trobada entre les entitats i la ciutadania. Un espai concebut de manera informal, i que fomentaria les relacions entre les persones però que alhora seria adaptable i permetria organitzar algunes activitats de diferent format: conferències, espectacles d'arts escèniques i música, o d'altres que es podrien ajustar als requeriments de l'equipament.

En aquesta planta baixa també hi hauria una sala polivalent, un espai d'administració del centre a més d'espais per acollir els serveis tècnics de les regidories de cultura, educació i joventut i una sala de reunions interna.

- La planta primera contindria les sales al servei de les entitats. Serien sis sales de diferents dimensions que acollirien espais per a entitats, sales de reunions i sales tallers, una de les quals estaria pensada per desenvolupar-hi activitats vinculades a les arts plàstiques (pintura, dibuix, ceràmica, gravat, etc) i l'audiovisual i fotografia.
- La planta soterrani acolliria dos de bucs d'assaig musical.

Un cop elaborat aquest document, es va realitzar un encàrrec a una empresa externa per tal que redactés el projecte arquitectònic. El 18 de setembre de 2017 es va publicar al BOPB la licitació del projecte bàsic i de rehabilitació de l'edifici, però no es va poder adjudicar a cap empresa per manca de candidatures.

¹⁸ Veure plànols en l'annex 2.

El 22 de febrer de 2019 es publicar per segona vegada la licitació i, finalment, sí que es van adjudicar les obres de rehabilitació. La previsió és iniciar-les aquest mes de setembre.

L'equipament està dissenyat per a poder combinar sectors que requereixin la presència de l'equip gestor, i espais que han de permetre un ús autònom, sense la presència de personal municipal,. En concret, d'acord amb el pla d'usos, la planta soterrani amb els bucs d'assaig i alguns espais de la primera planta han de tenir un sistema de tancament electrònic que faciliti l'accés a partir de codificació numèrica.

Per la seva banda, la planta principal i part dels espais de la planta primera han d'estar subjectes a l'horari d'obertura de l'equipament, sota la responsabilitat de l'equip de gestió.

Amb aquesta mesura es vol donar major versatilitat a l'equipament i ampliar l'horari propi dels serveis, tot fomentant l'autonomia de la gestió i incrementar el volum de programació.

El conjunt de l'equipament ha de tenir connexió de dades a la xarxa de manera lliure i gratuïta durant les 24 hores del dia. La connectivitat ha de ser un element primordial al nou equipament. Un servei que ha d'enfortir conceptualment la voluntat de potenciar el CCMC com un equipament d'alt valor simbòlic com a espai relacional, de fricció i de generació de nous projectes.

3.6. Resum dels principals elements del Pla de Gestió

En aquest darrer punt, llistem, a tall de síntesi, les principals idees sobre les que es fonamenta la posada en marxa del nou CCMC.

Des del punt de vista conceptual

- Concebut per esdevenir un espai relacional al servei de la ciutadania.
- Ha de donar servei a les diferents entitats i col·lectius.
- Espai de treball conjunt entre l'administració i ciutadania.
- Laboratori generador d'iniciatives ciutadanes.
- Plataforma de desenvolupament de polítiques públiques.
- Voluntat de fomentar una participació activa de la ciutadania en la presa de decisions de l'equipament.

Des del punt de vista dels espais

Planta	Espai	Ús principal
Baixa	Relacional	Zona d'acollida, orientació d'activitats, serveis i recursos, petit espai bar, espai acollida iniciatives juvenils i espai de relació entre les persones.
Baixa	Polivalent	Conferències, espectacles de música i escèniques de petit format, exposicions de petit format, etc.
Baixa	Sala reunions interna	Sala reunions i treball
Baixa	Administratiu	Despatx de l'equip gestor i possibilitat d'espai de treball per als equips tècnics de joventut o cultura.
Primera	Despatx reunions d'entitats	Reunions, sala de treball i taquilles per cada entitat

Primera	Sala del piano	Tallers i activitats.
Primera	Sala d'entitats	Espai per reunions i sala de treball i/o activitats.
Primera	Aula taller petita	Activitats i tallers diversos. Espais de creació. Espais d'assaig.
Primera	Aula taller gran	Activitats i tallers diversos. Espais de creació. Espais d'assaig.
Primera	Aula arts plàstiques	Tallers de pintura, dibuix, ceràmica, gravat, audiovisual i fotografia.
Soterrani	2 bucs d'assaig musical	Espai d'assaig per a grups musicals.

De manera molt sintètica aquests són els elements principals del nou CCMC. La part exterior de l'edifici disposa d'un ampli terreny barrat que no s'ha incorporat des de bon començament en la cofiguració del projecte. Tot i que el grup motor que va participar en la definició dels usos del nou equipament va concloure no incorporar-lo a la trama vial i preserva-lo com a espai susceptible de desenvolupar-hi activitats.

Per tant, la posada en marxa del nou equipament probablement ha de comportar que aquest espai a l'aire lliure esdevingui també aviat en un element a gestionar i definir-ne els usos, especialment en èpoques de bona climatologia.

Ens trobem davant la possibilitat d'iniciar un projecte estructural; un equipament cultural que ha de ser un dels motors dinamitzadors de la vida social i cultural del municipi, un espai al servei de les entitats amb clara voluntat participativa i inclusiva en la pròpia configuració de la programació i gestió de l'equipament .

El CCMC és, per tant, una oportunitat d'esdevenir l'eix vertebrador dels equipaments i de les dinàmiques culturals de Tona. A partir de la riquesa en l'elaboració de continguts i de la possibilitat de generar processos transversals entre diverses àrees de l'Ajuntament es podran implantar accions que responguin a les polítiques públiques del municipi, com a les expressades als vigents Pla d'Educació i Pla Jove.

A més, la seva ubicació en un extrem del terme municipal, conjuntament amb el pavelló i el centre escolar, permetrà generar una nova centralitat en el conjunt de la trama urbana.

4. PROPOSTA DE MODEL DE GESTIÓ

La posada en marxa d'un equipament cultural de proximitat acostuma a ser **una eina valuosa de vertebració de la ciutadania**, ja que és a través d'aquest recurs públic s'articulen molts dels projectes socioculturals del territori, i que donen servei i suport a moltes de les entitats locals.

En aquest cas, el CCMC de Tona es converteix també una eina que aplica moltes accions de les línies estratègiques fixades a les polítiques públiques municipals, especialment les relacionades amb cultura, educació i joventut.

Per tant, **el CCMC esdevindrà una eina que contribueixi a l'implantació d'estratègies transversals**, un equipament amb un paper central que va més enllà de ser un contenidor de propostes i que **pot esdevenir un petit laboratori de creació ciutadana, d'apoderament del teixit social, i del foment de la participació i l'enfortiment de la identitat local**.

És per aquest motiu, que el model de gestió resulta tant important, perquè pot facilitar, en gran mesura, bona part dels objectius intrínsecs que acompanyen la posada en marxa d'un centre cultural de proximitat. Per tant, a l'hora de definir el model de gestió cal analitzar tant la finalitat del propi centre, el context on s'hi ubica i també les fortaleeses i debilitats de cada possible modalitat de gestió i contrastar-les amb la realitat i el context local.

En tot cas, sigui quina sigui l'organització i la gestió, un centre cultural de proximitat s'ha de fonamentar en quatre principis:

- **L'interès públic com a valor primordial:** l'equipament ha de tenir una mirada transversal de les polítiques públiques locals i ha de permetre el desenvolupament d'activitats i la participació de la ciutadania
- **L'eficàcia i eficiència en la gestió:** cal sempre trobar el millor equilibri entre l'optimització dels recursos i el retorn social de l'activitat o acció concreta.
- **La transparència en la gestió dels recursos públics:** tots els procediments i tots els recursos han d'estar a l'abast de la ciutadania.
- **La participació ciutadana:** l'equipament ha de ser un motor de desenvolupament social, una eina de construcció de la ciutadania on aquesta pugui incidir i participar de manera col·lectiva en la configuració del projecte cultural.

4.1. Definició del model de gestió

La definició del model de gestió és la darrera etapa del procés de conceptualització i definició d'un centre cultural polivalent. Establir quins són els mecanismes de funcionament i els òrgans de govern, la normativa bàsica del funcionament del centre i determinar els recursos necessaris per poder donar un servei adequat al conjunt de la ciutadania, són qüestions que cal estructurar per garantir-ne el funcionament.

En la definició del model de gestió s'ha de tenir en compte diversos factors com la missió i línies d'activitat de l'equipament, l'establiment d'un organigrama funcional concret que garanteixi el funcionament ordinari de manera continuada, i el grau de control que des de l'Administració es vol tenir del conjunt de continguts i processos que s'hi puguin donar.

A partir d'aquests tres paràmetres es pot establir el model de gestió més adient. Les quatre modalitats de gestió més habituals són les següents¹⁹:

a) **Gestió directa** amb plantilla pròpia de l'Ajuntament i col·laboracions entre l'equip de gestió de l'equipament i els serveis centrals en àmbits diversos (comunicació, serveis educatius, neteja, vigilància, etc)

b) **Gestió directa amb externalització parcial** de funcions auxiliars per cobrir puntes de feina de manera temporal. També és adequat 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.

c) **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.

d) **Gestió indirecta a través de l'externalització total de la gestió** de l'equipament, ja sigui a una empresa o a una plataforma d'entitats.

El model de gestió més comú d'un equipament d'àmbit local de dimensions reduïdes, com en el cas del CCMC, és el de **gestió directa**, especialment per dos grans motius:

En primer lloc per un tema de **costos**: externalitzar segons quins serveis implica assumir uns costos de licitació i supervisió. A més, cal tenir present que altres serveis que són necessaris per al bon funcionament de l'equipament, com el de neteja o el de vigilància. També s'ha de prendre una decisió sobre el model de contractació d'aquests serveis: s'assumeixen des dels que ja estiguin incorporats a l'estructura municipal o bé s'han de contractar per la via d'externalització.

En segon lloc per un tema de major **control**: permet una major intervenció de l'equip tècnic de l'Ajuntament en el rumb de l'equipament per tal de garantir que les accions de l'equipament responguin a les línies estratègiques fixades per l'equip de govern.

La gestió directa, no obstant, presenta també els seus **riscos i inconvenients**: per una banda, el risc de no ser massa permeable a la intervenció de tercers, ja siguin entitats, col·lectius o particulars, o també el de provocar la sensació d'exclusió o la percepció de que l'equipament està massa identificat amb una línia política i que, per tant, tan sols atén demandes d'un determinat sector d'entitats i de ciutadania.

¹⁹ Els equips de gestió dels equipaments culturals d'àmbit local (I) [en línia]. A: *Quaderns del PECCat*, 2. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2010. Requereix Adobe Acrobat Reader. Disponible a: < https://cultura.gencat.cat/web/.content/dgccc/08_Serveis/Publicacions/documents/arxiu/equips_de_gestio_dels_equipaments_culturals.pdf>. [consulta: 9 de juliol de 2019].

Un segon inconvenient és que la pròpia naturalesa de la gestió incorpora l'equipament als procediments administratius i al marc laboral i organitzatiu de la institució, que normalment no són ni àgils ni del tot eficients.

Per minimitzar aquests inconvenients, es fa del tot necessari establir acords de procediment amb intervenció de les unitats de gestió administrativa i pressupostària que facilitin el desenvolupament de les diverses activitats i serveis del centre cultural.

Aquesta agilitat en la gestió administrativa i pressupostària cal trobar-la especialment si el que es busca és una participació activa de les entitats i col·lectius del territori, ja que la vitalitat i moltes vegades l'espontaneïtat de les propostes han de poder conviure el més fluid possible amb la rigidesa i en els procediments de l'administració pública.

La definició d'un model de gestió implica, finalment, ser conscients dels avantatges i els inconvenients que cada modalitat implica per si mateixa, i procurar cercar els mecanismes que permetin minimitzar els inconvenients i potenciar els avantatges.

Però sobretot, és molt important tenir present que el model de gestió és tan sols una eina que ha d'estar al servei dels valors de l'equipament i de la seva orientació i servei al conjunt de la ciutadania.

En aquest sentit, més enllà del model de gestió el que no s'ha de perdre de vista és el conjunt de l'equipament. Els serveis que s'hi ofereixen i la programació han de donar resposta als drets culturals de la ciutadania. I, com a equipament públic, l'equip gestor ha de promoure iniciatives per atraure el màxim nombre de públic possible, el més heterogeni i participatiu, a més de fomentar espais i processos de cooperació i interacció entre les entitats i els ciutadans.

La gestió ha de basar bona part de la seva estratègia en saber copsar l'atenció i fomentar la participació d'aquells col·lectius que per diferents raons, socials, culturals o econòmiques, tinguin major dificultat d'accés a la vida comunitària i cultural del municipi.

La figura del gestor cultural

En tot aquest escenari de definició del model de gestió cal posar en valor la importància de definir i escollir correctament l'equip gestor d'un equipament. Malgrat pugui semblar una obvietat, és important subratllar que qualsevol model de gestió serà més o menys exitós en funció de l'equip humà que lideri i intervingui de manera directa al projecte.

El gestor cultural d'un equipament cultural de proximitat és per definició un professional polivalent que ha d'articular un projecte habitualment complex a partir de tres paràmetres:

- Gestió: ha de saber planificar, avaluar, coordinar processos i gestionar els recursos humans, econòmics, materials i d'infraestructura.
- Programació i producció: ha d'intercedir entre el treball artístic o les propostes de les entitats amb els públics i la participació ciutadana. A més ha de saber produir activitats

de diversa naturalesa com exposicions, concerts, representacions teatrals, cursos i tallers, debats o qualsevol altre format.

- Mediació: ha de fomentar la participació, ha de saber comunicar i interaccionar, ha de resoldre conflictes d'interessos entre entitats, i ha de saber traslladar a l'esfera pràctica les coordenades estratègiques que des de l'equip de govern es puguin impulsar en el decurs d'un mandat.

En equipaments de proximitat de petites dimensions la figura que lidera el projecte hauria de tenir ingredients sòlids dels tres paràmetres que s'han mencionat anteriorment. A més, ha de ser una persona de confiança de l'equip tècnic de l'Ajuntament, ja que esdevé l'extensió sobre el terreny dels programes estratègics municipals, un interlocutor i mediador entre el teixit associatiu i l'administració local.

4.2. El Centre Cultura Muriel i Casals: un model participatiu de gestió

L'obertura del nou CCMC és una oportunitat per dotar el municipi d'un nou recurs amb un paper important com a element vertebrador i catalitzador de la vida comunitària local. Un espai que esdevingui un referent de la identitat col·lectiva, no només amb la seva programació sociocultural o els seus serveis, sinó especialment a partir del seu posicionament dins el teixit social i cultural.

Com es desprèn del Pla funcional de l'equipament, el CCMC ha de ser l'àgora per excel·lència de Tona, l'espai on conflueixen els projectes, les iniciatives i els reptes, explícitament dissenyat de manera diàfana per fomentar la interacció, la trobada i el diàleg. Un equipament que neix amb la voluntat d'esdevenir un projecte col·lectiu amb una clara intencionalitat transformadora: l'enfortiment de la comunitat, és a dir incloure elements que facilitin la cohesió social i reforçar l'accés a la cultura del conjunt de la ciutadania.

Per tant, el model de gestió ha d'anar en consonància amb aquesta missió, s'ha d'estructurar un mecanisme de participació ciutadana que generi canals de participació en la governança de l'equipament, en totes les seves vessants, des de la configuració d'una programació fins a la creació d'eines que regulin els usos i els mecanismes d'intervenció.

4.2.1. Missió, visió i valors

D'acord amb els principis que es desprenen, tant del document conceptual com del Pla Funcional, i abans d'aprofundir en l'estructuració del model de gestió, definim i apuntem els trets bàsics sobre els que han de pivotar les estratègies i principis directors del CCMC.

La **missió** del CCMC és la de convertir-se en un instrument d'enfortiment comunitari de Tona a partir, d'una banda, de la programació sociocultural per a tots els públics i, per altra, de l'aplicació d'un model relacional de gestió que fomenti escenaris i processos col·lectius.

Els veïns i veïnes no són només usuaris de la programació o serveis que pugui oferir el nou equipament, sinó que han de ser partícips del disseny de les activitats i processos que es puguin portar a terme.

El fet que l'equipament estigui dissenyat per a facilitar l'ús en una franja horària molt més extensa, respecte el seu horari habitual, comporta que els usuaris dels espais siguin corresponsables del bon ús i funcionament.

La participació dels veïns i veïnes en el disseny de les propostes no només s'ha de vehicular a través dels que estan organitzats mitjançant una entitat, sinó que és necessari fomentar que grups de persones amb interessos comuns puguin crear i incentivar una activitat oberta al conjunt de la ciutadania. Per tant, des del model de gestió s'ha de dissenyar mecanismes permetin organitzar i canalitzar la iniciativa ciutadana i promoure, així, la creativitat comunitària.

Com a **visió**, el CCMC ha d'esdevenir un veritable agent catalitzador i dinamitzador de la vida sociocultural de Tona, i ésser un veritable espai de relació i participació.

S'ha de posicionar com a espai de referència sociocultural per a la ciutadania de Tona, facilitador de processos, i que programi i aculli propostes variades dels tonencs i tonenques.

Per assolir-ho, el CCMC ha de ser molt més que un espai físic, ha de ser un projecte de titularitat municipal transversal, un espai neuràlgic de les polítiques d'acció comunitària, especialment les relacionades amb l'Àrea de Cultura, el Pla de Joventut, les d'Acció Social i Educació.

Tanmateix, la dimensió del nou centre cultural no només ha de quedar inscrita a l'interior, sinó que la seva acció ha d'irradiar-se al conjunt d'equipaments públics, especialment els de caràcter cultural, i sortir al carrer per portar la programació a diferents punts del municipi.

L'obertura d'aquest nou equipament és una oportunitat per situar la cultura en un dels eixos centrals de les polítiques municipals. La cultura és una eina democràtica per a la transmissió de valors i significats i, per tant, imprescindible per explicar qualsevol procés social d'una comunitat.

És des d'aquesta perspectiva que el CCMC, com a recurs públic, ha de contribuir al desenvolupament social i cultural de Tona, basat en dos valors: la transversalitat i l'accessibilitat.

El valor de la transversalitat perquè el CCMC ha de fonamentar la seva estratègia en les polítiques de diverses regidories, com la de joventut, cultura, educació, participació, etc. Un equipament que vol ser el punt neuràlgic sociocultural del poble, ho ha de fer a partir del conjunt de polítiques públiques desplegades des de les diverses regidories i serveis que incideixen en la comunitat.

I també ha de ser transversal des de l'òptica que ha d'interpel·lar a persones de totes les edats, de qualsevol barri, de diferents condicions socials i de diversa procedència. Per tant,

el CCMC ha de ser capaç de dissenyar una estratègia d'acostament a tots els col·lectius, tant a través d'una programació variada com del model de gestió.

El valor de l'accessibilitat perquè el CCMC ha de tenir uns mecanismes d'interlocució i de participació molt senzills i accessibles, sempre amb la voluntat de ser una porta d'entrada a iniciatives, particulars o col·lectives, i amb un sistema de comunicació, tant digital com analògic, constantment actualitzat. És important tenir en compte que la intensitat i freqüència participativa de les persones és variable i, per tant, s'han de crear canals comunicatius que facilitin la interacció amb les que decideixen no estar tan presents en la vida diària del CCMC.

En aquesta voluntat de facilitar i promoure l'accessibilitat serà necessari establir mecanismes que facilitin la perspectiva d'equitat per tal de detectar si existeixen desigualtats i aconseguir arribar a tots els col·lectius.

El CCMC, com a equipament generador de processos culturals comunitaris, requereix d'eines per poder explicar a la ciutadania quins són els projectes que s'hi estan dissenyant, quina és l'activitat que s'hi està programant i també quins són els mecanismes d'accés per poder participar del servei i recursos que s'hi ofereixen.

4.2.2. Objectius i línies de treball

Per assolir els principis que defineixen la missió i visió, el CCMC ha de treballar per assolir uns objectius a curt, mitjà i llarg termini. A continuació es mencionen els més rellevants i es proposen algunes accions que es poden portar a terme per aconseguir-les.

Objectiu 1: el CCMC ha de ser un **espai viu**, amb programació estable tot l'any d'activitats culturals i artístiques pensada per a diferents tipologies de públics. El conjunt de la programació ha de ser la suma de les propostes ciutadanes amb la programació impulsada des de les diferents regidories.

Acció 1: programar com a mínim un cop per setmana alguna activitat formativa, artística i/o cultural oberta al públic. Pot ser organitzada des d'una comissió de programació o bé des d'una entitat o col·lectiu. L'equilibri entre ambdues modalitats de programació assegura la riquesa i varietat dels continguts.

Acció 2: la programació impulsada des de l'equip gestor i de les comissions ha de ser complementària a les iniciatives proposades per les entitats. D'aquesta manera s'aconsegueix tenir major diversitat i permet adreçar-se a un públic més ampli.

Acció 3: la programació del centre cultural ha d'atendre el calendari festiu de Tona, ha de ser partícip de la Festa Major i altres esdeveniments singulars locals.

Acció 4: la programació ha de contemplar els programes o iniciatives sociocomunitàries de les diverses regidores que formen l'estructura municipal, especialment les vinculades amb l'àmbit social.

Objectiu 2: el CCMC ha de ser una veritable **eina per a la comunitat**, i un instrument que faciliti el desenvolupament de processos i projectes dins de l'àmbit sociocultural. S'ha de fomentar la participació de diferents col·lectius, i tenir en compte i estimular la presència de persones de diversos orígens i l'aportació dels seus valors al conjunt de la vida comunitària.

Acció 1: el CCMC ha de comptar amb un mínim de recursos tècnics i econòmics per poder acompanyar les propostes que puguin sorgir de la ciutadania. Els recursos tècnics poden ser des d'ordinadors on desenvolupar el projecte, a un equip de so mínim preparat per ser gestionat pels propis veïns, fins a altres elements materials bàsics que puguin sorgir de les necessitats de la comunitat.

Acció 2: crear una normativa clara i senzilla de funcionament on, de manera escrita, quedi reflectit quin és el procediment de participació i els mecanismes per proposar la realització d'una activitat.

Acció 3: incidir especialment en aquells col·lectius o sectors de la població que estan més allunyats de la vida comunitària a Tona, tot facilitant-ne l'accés i la participació.

Objectiu 3: el CCMC ha de ser **impulsor d'un veritable treball en xarxa**, i tenir especial cura a l'hora de detectar nous moviments associatius informals per tal de fomentar dinàmiques i sinergies comunitàries.

Acció 1: dinamitzar, promoure i generar iniciatives socials i culturals al poble, posar l'equipament a disposició d'aquestes propostes, i fer que sigui un espai viu de trobada i intercanvi.

Acció 2: iniciar un diàleg permanent amb les AMPES de les escoles, amb les diverses associacions de veïns, amb les entitats culturals, amb els col·lectius de gent gran i joves a més d'altres agents rellevants al territori.

Acció 3: el CCMC ha de ser una eina més per a les polítiques públiques socials. Des de programar activitats pensades per a la gent gran (Àrea de Serveis Socials) fins, per exemple, esdevenir un instrument per atendre les demandes de la joventut. Per això, caldrà fixar una mirada transversal sobre les polítiques públiques municipals i entendre el centre cultural com a l'escenari idoni per a la implantació de totes les estratègies.

Objectiu 4: garantir el **principi d'igualtat, equitat, autonomia, compromís i corresponsabilitat** dels ciutadans.

Acció 1: els mecanismes de relació i d'ús de l'equipament han de garantir el principi d'igualtat entre totes les propostes i iniciatives dels veïns. Per tant, s'hauria d'atendre la màxima diversitat possible d'iniciatives en el marc de les possibilitats de l'equipament.

Acció 2: cal fomentar l'autonomia dels veïns a l'hora de poder organitzar i celebrar les activitats o iniciatives previstes. Caldrà tenir una gran flexibilitat horària per atendre totes les necessitats, i fer corresponsable de l'equipament als col·lectius que en aquell moment n'estiguin fent ús. Amb la participació dels veïns en la gestió de l'equipament es fomenta el

sentiment de pertinença, que és l'element catalitzador de moltes de les iniciatives ciutadanes.

Acció 3: l'equip tècnic ha de tenir un actitud activa a l'hora de fomentar la participació dels col·lectius més allunyats del centre cultural, identificar els motius i en la mesura del possible cercar els mecanismes que reverteixin aquesta dinàmica.

Objectiu 5: dissenyar eines que permetin la **comunicació i interacció** amb els usuaris i veïns.

Acció 1: crear un portal web informatiu que reculli els serveis i programacions de l'equipament.

Acció 2: disposar d'elements digitals que permetin una interacció amb els ciutadans, com per exemple un canal d'Instagram, i que pot permetre crear una comunitat combinant imatges i text.

Acció 3: crear una agenda mensual en paper que es distribuirà als domicilis de Tona. També crear informacions setmanals per als punts d'informació municipal repartits al municipi.

Acció 4: dissenyar un espai d'acollida càlid i proper, que posi a l'abast del ciutadà tota la informació i els mecanismes de participació, i que també permeti generar racons de diàleg informal entre les persones.

4.2.3. Fonaments de la governança participativa

Per assolir els reptes que es marquen en la missió i visió de l'equipament cal estructurar un model de gestió inclusiu, que faciliti la participació ciutadana en la presa de decisions i que esdevingui una veritable eina de transformació social.

Per tant, es considera convenient proposar un **model participatiu de gestió directa** per entitats, col·lectius o persones de Tona o, dit d'una altra manera, establir un model que s'acosti al que es coneix com a **gestió comunitària**, en el que veïns i veïnes participen en el disseny i la presa de decisions de l'equipament.

Aquest model de gestió ha d'estar encapçalat per l'equip tècnic de l'Ajuntament, com es defineix més endavant, però establint una estructura horitzontal que permeti una presa de decisions consensuada i en faciliti l'accés.

L'aplicació d'un model participatiu de gestió no és una fórmula senzilla, que es pugui portar a terme de manera automàtica. Es pot fer per fases o etapes, d'acord amb el grau d'implicació i maduresa de les entitats i col·lectius que participen en aquesta iniciativa.

L'equip tècnic municipal haurà de crear les condicions per tal de facilitar l'arrelament d'un model de gestió horitzontal. L'equip de govern municipal haurà de ser capaç de veure les potencialitats, de fomentar l'empatia i la capacitació ciutadana vers la gestió pública, però

també assumir les amenaces partint del precepte que el propi model de gestió és un procés de construcció comunitària complex i divers però alhora enriquidor.

En aquest context, l'equip tècnic gestor de l'equipament haurà d'adaptar-se a les circumstàncies de cada moment, ser capaç de liderar el projecte, quan es manifesti certa debilitat, i haurà d'acompanyar, des d'un pla més discret, quan el procés de gestió participativa tingui major fortalesa. El seu paper pot ser canviant i, en tot cas, garant del compliment dels principis bàsics sobre els que ha de fonamentar-se el nou equipament.

Tona és un municipi, amb un teixit social heterogeni, que aposta per la construcció d'un nou equipament cultural polivalent amb voluntat d'esdevenir un punt de trobada i debat ciutadà. Un projecte de dinamització local que faci d'element vertebrador de les polítiques públiques municipals, especialment les d'àmbit social.

És en aquest context que es considera adient establir un model participatiu de gestió que fomenti la presa de decisions de manera col·lectiva per tal de generar un retorn social al conjunt de la ciutadania, a través de la riquesa generada pel propi model. I aquest element haurà de ser l'objectiu transversal que determini la nova organització.

Per concretar aquest model participatiu és necessari seguir treballant com s'ha fet fins ara: convocar les entitats i explicar el projecte al conjunt de la ciutadania per tal de convidar-los a formar part del procés de la comissió participativa de gestió de l'equipament.

La participació en aquesta comissió participativa s'ha de regir pels principis universals de **cooperació** i **responsabilitat**, que són els valors que han de prevaler en qualsevol presa de decisions de caràcter públic: en l'acollida de noves persones, en l'accés universal, en les deliberacions per abordar el conjunt de propostes rebudes, en la gestió econòmica i en les dinàmiques relacionals.

Per tal que un bé públic, com el CCMC, pugui ser gestionat per una comissió d'entitats i persones cal assegurar-se que es respecten els principis següents:

- a) S'ha de garantir l'**accessibilitat i equitat** de les entitats, col·lectius i persones al conjunt de serveis i recursos que s'hi ofereixen, com també els mecanismes que permetin qualsevol persona accedir als òrgans de gestió i presa de decisions.

Per això, caldrà consensuar l'ordre de prioritats que el CCMC hauria d'atendre, redactar-lo i posar-lo a l'abast de tothom en un portal web per tal d'assegurar-se el principi de transparència.

La redacció de les prioritats, com també la definició del mecanisme d'interlocució amb l'equip gestor, s'ha de concretar en una **normativa d'ús** de l'espai que tingui en compte les característiques del model participatiu de gestió directa.

Aquesta normativa ha de recollir el conjunt d'acords que ajudin a prioritzar les demandes d'ús l'espai. També cal definir si es dona prioritat a les activitats promogudes per les entitats, si han de prevaler les que tinguin un caràcter obert i participatiu per damunt de les

que son de caràcter més tancat; determinar l'equilibri entre les demandes periòdiques o puntuals.

És a dir, cal pensar col·lectivament uns criteris d'ús de l'espai que finalment facilitin la presa de decisió de la comissió i de l'equip gestor.

Per tal d'afavorir també la gestió i transparència es recomana que totes les sol·licituds es facin per escrit seguint un mateix formulari, en el que hi constin els drets i deures de cadascuna de les parts.

b) S'ha de garantir la **transparència** en la gestió econòmica i en la presa de decisions. Cal posar a l'abast de la ciutadania la informació relativa a la gestió dels diners públics per part de l'equip gestor i la comissió participativa. Cal assegurar-se que tota la documentació del CCMC sigui transparent i accessible.

Per facilitar aquesta transparència és important dissenyar mecanismes de control per part de la ciutadania, i sobre qualsevol element relacionat amb la gestió de l'equipament. La manera més comuna, a banda de tenir la informació disponible en tot moment, és crear mecanismes de control públic periòdics que permetin posar en comú les decisions que s'han pres i retre comptes de la gestió econòmica.

c) El rigor en la transparència comporta la necessitat de crear un **sistema d'avaluació** de la feina realitzada. Per una banda cal crear mecanismes d'autocontrol per tal de garantir que la gestió i la presa de decisions no s'allunyin mai dels principis en els que es fonamenta la gestió comunitària.

És necessari també dissenyar i consensuar un sistema de recollida **d'indicadors** (quantitatius i qualitatius) que permetin poder fer balanç tant de la programació com dels mecanismes de gestió de l'equipament. Per això, subratllem la importància d'incorporar criteris d'eficiència i eficàcia, com també de responsabilitat social. Cal, en definitiva, incorporar elements d'anàlisi que permetin avaluar si els principis sobre els que es basa un model de gestió horitzontal s'han assolit, i poder, en la mesura del possible, corregir-ne els errors i potenciar-ne les fites assolides.

4.2.4. Estructura de gestió del Centre Cultural Muriel i Casals

Aquest model participatiu de gestió s'ha d'estructurar al voltant de tres òrgans de control i gestió. El conjunt d'aquests instruments, com també cadascuna des de les seves atribucions, ha de garantir el correcte funcionament del centre.

Tot plegat es tradueix, primerament, en un control polític i tècnic mitjançant un **consell rector**; en segon lloc, un **equip de gestió i dinamització comunitària**; i, en tercer lloc, unes **comissions de treball**, obertes a la ciutadania, i que prendran les decisions del dia a dia del centre.

Aquesta estructuració en la gestió de l'equipament s'ha de fonamentar en la **confiança** i en entendre bé els àmbits de gestió que pertocquen a cada esfera. Només des la confiança, com

també dels altres valors i principis apuntats anteriorment, es pot estructurar i portar a terme un model de gestió apassionant i complex, amb moltes virtuts, però que també requereix de molta tenacitat i capacitat de lideratge en estructures horitzontals.

Seguidament, es procedeix a definir de manera particular qui conforma cadascuna de les tres esferes de gestió i quines són les atribucions i principals funcions:

-El **Consell rector**: és l'òrgan de gestió municipal o s'integren els regidors i regidores, i els tècnics municipals de les àrees de cultura, educació i joventut, com també d'altres persones que l'Ajuntament consideri rellevants en el futur.

Les principals responsabilitats d'aquest Consell rector són:

- Vetllar perquè l'equipament compleixi els principis fixats a la seva missió.
- Assegurar que la gestió participativa s'emmarqui dintre dels paràmetres d'accessibilitat i transparència.
- Aplicar, conjuntament amb l'equip tècnic gestor, els programes o accions estratègiques recollits al PAM o plans sectorials vigents.
- Garantir la dotació pressupostària anual en la gestió de l'equipament, d'acord amb les possibilitats i necessitats del centre.
- Controlar que tots els serveis addicionals, com ara la neteja, jardineria i manteniment, es facin correctament i d'acord amb les necessitats de l'equipament.
- Ser l'interlocutor directe amb l'equip de gestió i dinamització del centre.
- Convocar un Consell d'Equipament anual, de la mà de l'equip de gestió, per tal de retre comptes, a través de la convocatòria d'una assemblea pública i oberta a la ciutadania.

-**L'equip de gestió i dinamització**: està compost de dues figures de dinamització sociocomunitària amb habilitats complementàries per tal d'atendre el conjunt de funcions que ha de desenvolupar. Aquestes figures faran també d'enllaç entre l'equip tècnic municipal i el conjunt d'entitats i col·lectius de Tona.

Les seves funcions principals són:

- Fomentar la dinamització sociocultural del territori i promoure accions que contribueixin a la cohesió social.
- Impulsar la participació ciutadana en la presa de decisions sobre l'equipament.
- Promoure i participar a les diferents comissions de treball que es vagin configurant en la gestió del centre.
- Aplicar i vetllar pel funcionament correcte del principi de transparència i accessibilitat al conjunt de comissions.
- Gestionar el pressupost anual assignat per a l'equipament respectant els acords assolits en les diferents comissions de treball.
- Acompanyar cada projecte i iniciativa que es desenvolupi al centre cultural.
- Participar en les diferents comissions municipals de les àrees de cultura, educació i joventut com a representants del CCMC.
- Crear i gestionar eines de comunicació i interacció, tant digital com analògica, amb els usuaris i el conjunt de la ciutadania.

- Vetllar pel manteniment correcte de l'edifici i els seus serveis. En cas de necessitat, avisar la brigada.
 - Desplegar el model participatiu de gestió mitjançant una relació continuada amb les entitats i col·lectius.
 - Ser una eina de canalització d'iniciatives ciutadanes, tant dins de l'equipament com a l'espai públic.
 - Elaborar un sistema de recollida d'indicadors que permeti una lectura quantitativa i qualitativa dels processos i activitats que durant l'any han tingut lloc a l'equipament.
 - Preparar un Consell d'Equipament anual: presentar en audiència pública, davant l'equip de govern, l'equip tècnic municipal i la ciutadania, i sobre els mecanismes de gestió, la configuració de les diverses comissions, l'execució del pressupost, la lectura qualitativa dels indicadors d'avaluació i el suggeriment de les millores necessàries i els reptes de futur.
- Les **comissions de treball**: estan formades per persones representants d'entitats i de col·lectius. Cada entitat que participi en una comissió ha d'inscriure's i determinar el nom del seu representant.

Les comissions de treball han de vetllar pel bon funcionament global del projecte i tindran una dimensió transversal en el conjunt de la vida sociocomunitària de Tona.

Les comissions podran ser múltiples i variades, en funció dels propis interessos que puguin transcendir els espais de reunió i relacionals.

No obstant això, sí que s'ha de diferenciar entre les comissions de caràcter més **estructural** de l'equipament (com la comissió de programació, que pot prendre decisions sobre les activitats que es poden programar al centre) o la comissió pressupostària, que prendrà decisions sobre com distribuir el pressupost anual de l'equipament), amb les comissions de caràcter més **puntual o temàtiques** (per exemple, comissions d'entitats que tenen com a finalitat iniciar un projecte cultural concret en el marc del centre cultural).

Per tal que una comissió sigui vàlida, caldria fixar un mínim de representants d'entitats involucrats, per exemple tres, i que el motiu de la creació d'aquesta comissió respongui a la missió i valors inherents de l'equipament.

L'equip de gestió i dinamització estarà sempre present en totes aquestes comissions, i estarà preparat per gestionar els temes més estructurals de l'equipament, en cas que la comissió no sigui del tot operativa.

4.2.5. Elements per a la governança

D'acord amb aquest model de gestió, i després d'establir els mecanismes per formar part d'alguna comissió i per poder sol·licitar l'ús de l'espai, és necessari dissenyar eines que facilitin la presa de decisions a l'hora de configurar una programació estable.

Si partim de la premissa que el disseny de la programació s'ha de discutir en el marc d'una comissió de treball específica, tot respectant els principis bàsics d'accessibilitat i

transparència, cal, però, recordar alguns elements que facilitin els criteris a l'hora d'encetar un debat. Són aquests:

a) Seria convenient definir **l'àmbit d'actuació**. Caldria determinar si la comissió de programació del CCMC només pot pensar en activitats que es celebren dins l'equipament o també a l'exterior i, fins i tot, a la via pública o puntualment en un altre equipament.

És necessari poder emmarcar bé aquest punt, especialment si tenim en compte que el CCMC ha de posicionar-se com a dinamitzador comunitari i motor del conjunt de serveis socioculturals de Tona.

L'impuls d'un treball col·laboratiu amb les entitats socioculturals de Tona convida a pensar en la conveniència de facilitar un paper transversal de la gestió del CCMC en el marc de les polítiques públiques. És per aquest motiu que l'acció derivada de la gestió pot arribar a transcendir en alguna ocasió els propis recursos que ofereix l'equipament.

El foment d'una estratègia d'enfortiment i apoderament del teixit sociocultural, com també comptar amb la ciutadania per a la gestió, pot donar com a resultat la necessitat de crear projectes a l'espai públic.

La possibilitat de transcendir el marc físic de l'equipament pot permetre la configuració de projectes en xarxa amb altres equipaments culturals o pot generar espais de treball compartit amb altres iniciatives vigents al municipi.

b) Un segon element que s'ha de tenir en compte és el **pressupost**. A banda de poder determinar-ne la quantitat, i del qual en parlem més endavant, s'ha d'estructurar un mecanisme per determinar les partides pressupostàries que assegurin el bon funcionament i la gestió de l'equipament.

c) Un tercer element a tenir en compte és la naturalesa de l'activitat; és a dir, si és de caràcter **obert** i, per tant, qualsevol ciutadà pot accedir i participar dels continguts, o bé, si és de caràcter **tancat** i, per tant, l'activitat està restringida a un grup determinat de persones.

És necessari determinar si a l'hora de prendre decisions el factor d'activitat oberta o tancada té una rellevància en el cas d'incompatibilitat d'ambdues.

d) Un quart element és la **durada** de l'activitat. Cal determinar si l'activitat és puntual d'un dia i hora; si és de caire seqüencial, per exemple un taller que es programa un cop per setmana durant un període determinat de temps; o bé és permanent, durant un període més o menys prolongat de temps, com per exemple una exposició.

La variable durada és determinant per poder conèixer de primera mà la capacitat de convivència que poden tenir dues activitats.

En el cas de les activitats que es fan un o diversos cops per setmana durant un període determinat, a la normativa d'ús és important establir punts que restringeixin la temporalitat per tal de facilitar la pluralitat en l'ús de l'espai. També és convenient que, en els acords

amb l'entitat organitzadora, s'estableixi que davant d'una necessitat puntual d'ús de l'espai, es pugui cancel·lar o posposar l'activitat inicialment prevista.

e) Un cinquè i darrer element seria establir certs **criteris de prioritat** d'ús de l'espai segons la tipologia d'organitzadors: l'activitat respon a una programació pròpia de la Comissió, és una proposta d'una entitat sociocultural de Tona, és una proposta d'una entitat que no està vinculada amb la sociocultura, és un acte d'una regidoria de l'Ajuntament o bé l'organitzador és un agent privat?

La convivència entre activitats de naturalesa diferent i que responen a motivacions diverses és un dels elements que generen sovint major controvèrsia a l'hora de gestionar un equipament. En el marc de convivència del conjunt d'activitats que es desenvolupen a l'equipament, és necessari dissenyar certs criteris previs que haurien de servir de punt de partida a l'hora de prendre les decisions oportunes, especialment si existeix coincidència de dues demandes d'activitat en un mateix espai.

El conjunt d'aquests cinc elements que s'apunten en aquest apartat són tan sols eines de reflexió que caldria discutir i arribar a un consens a l'hora de determinar les prioritats i dissenyar una normativa d'ús de l'espai. Aquest consens hauria de tenir un caràcter transversal en tots els agents: àmbit polític, tècnics de l'Ajuntament, entitats i les persones, i col·lectius que s'impliquin en la programació i gestió de l'equipament.

4.2.6. Normativa de gestió i ús d'espais

La configuració d'un projecte de gestió participativa s'estructura a partir de diferents procediments i diferents nivells de relació entre les pròpies entitats, i entre aquestes i l'administració.

D'acord amb el principi de transparència que ha d'imperar en un projecte de gestió participativa, és necessari documentar tots els acords i els procediments per col·laborar en el centre cultural. Aquests documents cal que estiguin sempre visibles i accessibles des del portal web del centre.

Per tant, és important fer un esforç per explicar-se, per relatar tot el procés de creació d'un centre cultural de proximitat, i per avaluar una tipologia de model de gestió que situa al ciutadà a l'epicentre de la presa de decisions.

En aquest context és del tot necessari que l'equip de dinamització i l'equip tècnic de l'Ajuntament redactin, com a mínim, quatre documents que expliquin el procés de construcció i els mecanismes de participació i funcionament d'un projecte comunitari com el CCMC. Aquests documents han d'estar sempre a l'abast de la ciutadania.

a) En primer lloc, el **Pla funcional i el model participatiu de gestió** del CCMC. És un document redactat des de l'Ajuntament que defineix l'equipament i el model de gestió, i que fixa les prioritats i defineix la tipologia de serveis oferts.

És, en definitiva, el document que recull la missió, visió i valors del centre, descriu els serveis i les línies de programació i, finalment, estableix el model de gestió.

És un recurs important que permet tenir sempre present el marc conceptual sobre el que s'estructura el projecte, i que serveix de guia per a la ciutadania.

b) En segon lloc hi trobem el **projecte de gestió participada**. Un document que ha de tenir dues parts: una primera amb la descripció breu sobre la història de l'equipament i la justificació del model de gestió escollit; i una segona que en detalla el model participatiu, com també els mecanismes que posa a l'abast de la ciutadania.

És un document més pedagògic que explica exactament què significa i com es concreta la participació de la ciutadania en la presa de decisions del centre cultural. Bona part dels continguts es poden extreure del present document que defineix el Pla de Gestió.

c) El tercer document és el que descriu les **comissions en curs**. És un document informatiu que s'ha d'adaptar cada cop que hi hagi canvis, en el que es descriuen les comissions que estan operatives en cada moment, quines són les seves funcions principals i quines són les persones que les integren.

d) El quart document és molt més operatiu. És el document de Reglament d'usos i **sol·licitud d'espais** per poder realitzar una activitat.

El Reglament d'usos de l'espai detalla les principals regles de joc que s'hagin aprovat en el marc d'una comissió de treball, en consens entre l'equip tècnic de l'Ajuntament i l'equip de dinamització i gestió del centre cultural.

Alguns d'aquests elements ja s'han mencionat en l'apartat anterior, però pot haver-ne d'altres més o menys rellevants sobre els que caldrà prendre una decisió, per exemple:

- Es pot menjar i beure en una sala?
- Es pot programar un acte de culte?
- Es pot allargar l'horari d'una activitat fora de l'habitual? En quines condicions?
- Hi ha alguna tipologia de despesa que ha d'assumir l'entitat organitzadora?
- Es pot organitzar una activitat amb finalitat lucrativa?
- Pot una activitat ser de pagament per al públic assistent?
- Es pot contemplar posar una barra de bar en el decurs d'una activitat? En cas afirmatiu, els ingressos generats són per a l'entitat organitzadora?

És a dir, hi ha moltes variables que poden entrar en joc quan ens disposem a gestionar un equipament. La Normativa d'Ús de l'espai ha de ser un document que reculli tots aquests aspectes d'acord amb el consens que s'hagi arribat. No és un tema menor, ja que tenir clar tots aquests paràmetres fixa els criteris, ajuda a prendre les decisions i facilita la comprensió de l'entitat peticionària.

La segona part d'aquest mateix document és la fitxa de sol·licitud d'espais. Qualsevol entitat que vulgui fer una petició per desenvolupar una activitat al centre cultural ha d'omplir un formulari amb les dades, la persona responsable que serà la interlocutora, una explicació

breu de l'activitat, la informació de caràcter tècnic (so, pissarres, projector, etc) i operatiu (dia, horari i descripció de l'activitat).

Aquesta fitxa s'haurà d'enviar via correu electrònic amb el compromís que en un termini màxim de 10 dies, per posar un exemple, la sol·licitud ha de rebre una resposta. Després d'aquest primer contacte es poden establir les reunions necessàries per acabar de consensuar tots els aspectes relacionats amb l'activitat.

En compliment del principi de transparència, és del tot necessari fer un esforç per posar a l'abast de la ciutadania aquests quatre documents que són els principis bàsics que regeixen el funcionament del centre cultural. Mantenir aquests documents actualitzats quan existeixen canvis significatius és un requeriment que l'equip de dinamització i l'equip tècnic s'han d'imposar com una obligació.

Finalment, al marge d'aquests quatre documents, la pàgina web del centre cultural ha de tenir la **Memòria d'Activitats i la Memòria Econòmica** del curs anterior accessible per al conjunt de la ciutadania. És important que tots els registres, tant quantitatius com qualitatius, es puguin processar en un document i que aquest, després de ser presentat en un Consell d'Equipament davant de l'equip de govern, l'equip tècnic de l'Ajuntament i el conjunt de la ciutadania, pugui ser accessible a la web de l'equipament.

4.3. La programació

La programació del centre cultural s'elabora a partir de la suma de diverses aportacions, tant de les entitats com de les que poden proposar l'equip de dinamització i les comissions encarregat de la programació.

Programació directe: són totes aquelles propostes de programació artística o cultural que parteixen de la iniciativa de la comissió de programació o bé impulsades per una entitat, sempre en el format d'espectacle o activitat oberta al públic.

La comissió de programació ha de tenir la capacitat i autonomia per prendre decisions sobre les propostes artístiques programades, d'acord amb el pressupost assignat per a tal fi, i respectar la varietat en la tipologia d'espectacles per així fomentar la diversitat de públics.

Habitualment aquestes activitats es celebraran a la plata baixa de l'equipament, fins i tot a l'espai exterior i, si s'escau, a la via pública, en cas que la normativa contempli aquesta possibilitat. Es finançaran amb el pressupost que té assignat el centre per a les activitats de dinamització, però amb la condició que siguin gratuïtes per a la ciutadania.

Els formats poden ser diversos, d'acord amb les possibilitats del centre, com per exemple espectacles escènics i musicals de petit format, una exposició, conferències, xerrades o debats, espectacles infantils, tallers i altres expressions culturals.

També s'hauria de contemplar la possibilitat de participar en un cicle o festival que s'organitzi a Tona o en municipis veïns, tot esdevenint una de les seues d'aquest projecte.

Per poder procedir a dissenyar una programació s'ha de partir d'un pressupost anual fix, que permeti a l'equip de treball poder prendre les decisions oportunes, d'acord amb els recursos disponibles.

Dinamització comunitària: la segona tipologia de programació és la que sorgeix de la iniciativa ciutadana. El CCMC té com un dels seus principals objectius fomentar espais de relació i d'interacció, espais oberts que facilitin la generació de projectes i la construcció de processos socioculturals per a la ciutadania.

En el marc de la dinamització comunitària és convenient treballar de manera transversal i en xarxa les línies de treball que es mencionen a continuació:

a) Suport a entitats i col·lectius: procés d'acompanyament en la conceptualització i elaboració d'un projecte sociocultural. Aquest suport es pot traduir, per exemple, en la difusió d'elements de comunicació, en complementar la proposta d'una entitat amb una acció o programació d'una proposta artística, en assessorar com tramitar convocatòries públiques de subvencions de l'Administració local, però també d'altres, com ara posar en contacte aquesta entitat amb altres de característiques similars o complementàries, tant de Tona com de la resta de la comarca.

b) Suport a la creació: procés d'acompanyament a un col·lectiu artístic per tal que pugui desenvolupar el seu projecte. Cedir el CCMC com a espai assaig, per exemple a joves que tenen una iniciativa de ball de danses urbanes o per a una companyia de dansa o teatre.

Aquest suport a la creació també significa que des de la Comissió que decideix la programació cultural es trobi l'oportunitat perquè les persones o col·lectius a més de fer ús de l'espai, com a local d'assaig, puguin fer una actuació de portes obertes que mostri el seu procés artístic.

c) Participació al calendari festiu: des de l'equip de dinamització s'hauria d'impel·lir les entitats i col·lectius del poble a participar activament en les diferents festes: Sant Jordi, la castanyada, el carnaval, etc.

d) Espai frontissa de diferents polítiques públiques: com a element de dinamització comunitària, el CCMC també ha de ser un espai protagonista a l'hora d'implantar línies de treball de les diferents regidories de l'Ajuntament, com ara Serveis Socials, Educació o Joventut, a tall d'exemple, per tal que puguin desenvolupar programes o projectes que s'ajustin als seus objectius.

e) Cessió d'espais: com a dinamització comunitària també s'entén el servei de cessió d'un espai per a activitats tancades, és a dir, per a un grup específic de persones o bé com a espai de reunió. En aquest sentit, caldrà avaluar qui fa la demanda i valorar-ne la idoneïtat. I, en cas que sigui una entitat o empresa privada, s'aplicarà una preu públic.

De fet, el servei de cessió d'espais també ha de contemplar les peticions de les entitats per desenvolupar activitats de manera regular. En aquest cas, des de les comissions de programació caldrà determinar el temps que es concedeixen els espais, d'acord amb els principis de l'equipament i a l'interès públic de la demanda, per tal d'atendre el màxim nombre de propostes possible.

4.4. Recursos

La posada en marxa del CCMC requereix tenir present la necessitat de dotar l'equipament de certs recursos tant humans, com pressupostaris i materials.

En aquest punt del document, es recullen alguns dels elements que cal tenir presents a l'hora de dotar adequadament l'equipament de recursos necessaris, tenint sempre present l'equilibri entre allò que seria desitjable i allò que a priori podria ajustar-se més a les possibilitats reals de Tona.

Per aquest motiu, quan parlem de xifres i accions sempre seran a títol orientatiu però que després s'hauran de referendar, exercici rera exercici, des de l'equip de govern local.

4.4.1. Recursos Humans

Un dels objectius que es persegueix, amb la posada en marxa d'aquest equipament, és fomentar un procés comunitari de participació activa en la vida sociocultural de Tona.

En un context com el del municipi, on no hi ha una tradició ferma en la participació activa de la ciutadania en la gestió d'un equipament, sembla convenient enfortir l'equip de dinamització perquè sigui el motor que fomenti la corresponsabilitat dels ciutadans i les entitats en la posada en marxa i consolidació del centre cultural.

Hi ha molta feina a fer des de bon inici, com explicar en què consisteix la gestió participativa, establir els equips de treball i les comissions de treball, prendre les primeres decisions sobre la programació, posar en marxa la web i els elements comunicatius del centre, redactar la normativa d'ús de l'espai, estar en contacte permanent amb l'equip tècnic de l'Ajuntament, etc.

Tota aquesta feina s'ha de fer, en molts casos, de manera prèvia a la pròpia obertura de l'equipament o en els seus primers mesos de funcionament. És una tasca que requereix de moltes hores de reunions i de treball intern, de molta empatia amb el conjunt de la població i que obliga a tenir molts dots de mediació per resoldre adequadament qualsevol conflicte que pugui sorgir.

A banda, s'ha d'establir un horari d'obertura el més extens possible, amb personal que pugui atendre les demandes de la ciutadania i prengui les decisions oportunes sobre qualsevol àmbit de la gestió de l'equipament.

En aquest marc, la proposta adient seria contractar **dues figures de dinamització sociocomunitària**, ja sigui de manera directa o bé a partir de l'externalització del servei a una entitat o empresa especialitzada en la gestió cultural.

Aquests dos llocs de feina, els quals formen part de l'equip de gestió i dinamització, tal i com s'ha definit en el punt 3.2.4, han de cobrir el màxim d'horari possible per aconseguir també una estreta relació amb les entitats, i alhora disposar de franges horàries coincidents per coordinar-se i validar aspectes de la gestió conjunta.

Com a figures responsables del centre cultural, tenen la funció de ser interlocutores amb l'equip tècnic de l'Ajuntament, especialment amb els tècnics de cultura i joventut, però també altres tècnics segons les necessitats. No obstant, malgrat puguin tenir via de diàleg amb qualsevol tècnic de l'Ajuntament, hauran de disposar d'un tècnic de referència, el de cultura prioritàriament, que serà el seu contacte directe per avaluar i parlar de qualsevol temàtica relacionada amb la gestió de l'equipament.

Per altra banda, les dues figures de dinamització han de fomentar de manera activa la participació de la ciutadania tant en la gestió de l'equipament, a partir de les comissions, com en el seu propi ús. Per aquest motiu, aquestes dues figures hauran d'identificar els grups formals i informals que hi hagi a Tona i crear sinergies i potenciar l'empatia del conjunt de la ciutadania vers el centre cultural.

A tall d'exemple, l'equip de dinamització hauria de cercar l'empatia i participació de l'associació de comerciants perquè donin suport a iniciatives ciutadanes, acostar-se a les escoles i recollir les iniciatives i inquietuds dels més petits, o als grups de joves de l'institut i conèixer i donar sortida a les seves necessitats.

Aquestes dues figures han de ser agents actius del territori, han d'estar tant presents dins de l'equipament com al carrer, a les taules transversals, a les escoles, amb la gent gran, amb els col·lectius d'immigrants, amb els joves, en definitiva, amb la ciutadania.

Des d'una òptica de gestió del pressupost, aquestes dues figures han de portar els comptes que han de contrastar amb el tècnic de referència cada any, però la presa de decisió del dia a dia sobre què contractar o en què es gasten els diners s'haurà de fer de manera col·legiada amb les persones que integren la comissió de programació i de pressupost.

Les dues figures de dinamització són molt més que dos gestors d'un equipament. La seva funció transcendeix pel fet d'estar present a l'espai, i obrir per donar accés a les sales. La seva ha de ser una funció motora que faciliti la participació de la ciutadania en la presa de decisions del centre cultural, però alhora ha de fer una funció reguladora per assegurar que els principis de transparència i accessibilitat estiguin sempre presents en les decisions preses diàriament.

Tot aquest volum de feina seria molt més difícil de realitzar-se si es contempla només una figura de dinamització i una de consergeria tal i com s'indicava en el Pla Funcional. L'ambició del CCMC d'esdevenir un motor cultural de Tona i ser un referent comunitari, un punt de trobada i relació, requereix de recursos humans que vagin alineats amb aquesta voluntat.

Finalment, també cal tenir en compte que per ocasions específiques caldrà contractar personal laboral de suport per a actes o activitats concretes. Per exemple, serà necessari la contractació d'un tècnic de so o un professor per un taller, entre d'altres.

4.4.2. Recursos econòmics

En el marc dels recursos econòmics és necessari comptar des de principis d'any i, si pot ser, en períodes de dos o tres anys vista, d'un pressupost assignat per tal de facilitar la gestió i planificació de la programació.

El pressupost hauria de ser més o menys igual, any rera any, per tal de no posar en perill els acords assignats o els projectes que es vagin desenvolupant, i que tinguin vocació de continuïtat. La disposició d'un pressupost clar i nítid des de principis d'any facilita la transparència, la gestió a partir de les comissions de treball, i també donar un missatge a la ciutadania de fermesa en l'aposta per aquest model participatiu de gestió ciutadana.

A banda dels sous dels dos dinamitzadors²⁰, el centre hauria de disposar d'un mínim de 15.000 euros de pressupost per activitats a l'any. En aquest pressupost s'hi inclou la contractació d'espectacles, la de personal de suport puntual, la compra de material fungible i el suport puntual a un projecte determinat, d'acord amb la decisió presa en les comissions de programació.

La xifra de 15.000 euros per any és una xifra que ha de permetre elaborar una mínima programació mensual. Son 1.250 euros al mes de mitjana, però que es poden repartir de manera diferent durant l'any segons les necessitats.

Si en el marc del centre cultural s'erigeix un projecte ferm, amb projecció i es considera d'interès per a Tona, caldrà que la regidoria de Cultura o de Joventut, decideixi donar-li un suport explícit des d'una altra partida pressupostària.

El principi d'accessibilitat i equitat també indica que els recursos de l'equipament han de ser per al màxim nombre possible de projectes i, per tant, caldria evitar la concentració excessiva de recursos econòmics en un sol projecte.

Un aspecte que també s'ha de decidir és on reverteixen els possibles ingressos que poden generar els tallers i el lloguer d'espais, si s'opta per fer pagar una quota, o bé de les cessions d'espai a una empresa, si finalment es contempla aquesta opció. Existeix l'opció que reverteixi sobre el propi projecte i, per tant, els ingressos s'afegeixin al pressupost inicial de l'any o bé que s'ingressi directament a un compte corrent de l'Ajuntament.

Més enllà del pressupost per activitats, s'hauria de comptabilitzar les diferents assegurances necessàries per tenir operatiu l'equipament²¹ i, en cas d'externalitzar-ne el servei, saber el marge de gestió per a l'empresa.

També, cal apuntar la necessitat de tenir prevista una partida inicial d'inversions per dotar de material tècnic i de mobiliari l'equipament. En el següent apartat s'indiquen alguns elements tècnics necessaris, com equip informàtic per exemple. Però a banda de la inversió

²⁰ El Conveni col·lectiu del sector del lleure educatiu i sociocultural de Catalunya fixa el sou brut en 18.782,31 € anuals per a la figura d'animador/a sociocultural. Aquest conveni està actualment en fase de revisió i es preveu una pujada del sou del 3%. No s'inclou en aquesta xifra altres despeses com el cost per a l'empresa, en el cas d'externalitzacions. Disponible a: http://www.acelec.cat/repositori/element_1467028240.pdf

²¹ Per exemple, l'assegurança de responsabilitat civil o una assegurança d'accidents.

inicial, cal pressupostar una dotació anual per a la compra de material inventariable. Aquesta compra s'hauria de fer sempre amb el vist-i-plau del tècnic de cultura.

Es fa difícil detectar els diners necessaris per a inversions de material tècnic ja que les necessitats poden sorgir a partir no només de reemplaçar un material obsolet sinó també de la posada en marxa d'un nou projecte dins de l'equipament.

Però també cal tenir present que un equip informàtic o un projector, per a dir només dos elements que segur que ha de tenir l'equipament, cal tenir previst renovar-los cada 4 o 5 anys.

Finalment, al pressupost ordinari de funcionament cal afegir-hi la dotació del servei de neteja i manteniment de manera permanent. A més també es fa necessari pensar en tenir cuidada la zona enjardinada de l'equipament, que es pot fer via els serveis municipals o bé, si s'aconsegueix que hi hagi una comissió que se'n faci càrrec, pot ser una oportunitat per construir un espai de treball comunitari en el propi centre cultural.

4.4.3. Recursos materials

L'obertura de l'equipament ha d'anar acompanyada de la compra de mobiliari i de material tècnic. Des d'un punt de vista del mobiliari, és necessari disposar tant de taules com de cadires fàcils d'emmagatzemar i de transportar d'una sala a una altra. En una previsió inicial estaria bé pensar en unes 10/15 taules plegables, amb rodes, i unes 150 cadires, per repartir per totes les sales, i tenir-ne també en el magatzem per a actes de gran format en que se'n poden necessitar entre 80 i 90.

També cal pensar en els armaris amb clau per a cada entitat, però també per guardar material propi de l'equipament. I finalment, cada aula hauria d'estar dotada de pissarres.

El despatx de l'equip de dinamització i els equips tècnics de l'Ajuntament requereix de taules i cadires a més d'armaris per emmagatzemar documentació.

Des d'un punt de vista més tecnològic, l'equip de gestió i dinamització necessita dos portàtils i una impressora multifuncional i dos telèfons mòbils, ja que la seva feina requereix tenir molta mobilitat.

Per altra banda l'espai de la planta principal tindrà un equip de projecció instal·lat al sostre de l'equipament, perfectament adaptable a les diverses distribucions de l'espai, i un equip de so adequat per acollir debats i conferències. A banda d'això, també s'hauria de tenir un segon equip de so preparat per a espectacles de mitjà i petit format. En la mesura del possible, caldria preveure poder adquirir un petit equip de llums per tal de ser autònoms a l'hora de programar un espectacle d'aquestes dimensions.

La recomanació és que tant l'equip de so com el de llums només el toqui un tècnic extern que se l'ha de contractar cada cop que es necessiti.

Finalment, s'ha de dotar l'espai d'acollida amb tot el material previst i recollit al Pla funcional, i que ha d'indicar la distribució dels espais, especialment a la primera planta. La dotació de material de l'equipament s'anirà completant a mesura que es detectin les necessitats d'acord amb les demandes i les característiques de les activitats que s'han d'anar programant. Per tant, la detecció de necessitats per part de l'equip de dinamització ha d'anar acompanyada d'una voluntat tècnica i política de dotar sempre l'equipament amb els màxims recursos que siguin possibles.

4.5. Procés d'implantació

La posada en marxa d'un centre cultural polivalent és un dels moments més esperats pel conjunt d'entitats i per bona part de la ciutadania, ja que neix com a recurs de proximitat que interpel·la al conjunt de col·lectius i persones del poble.

La proximitat, entesa com a servei públic obert a tothom i que convida a la participació ciutadana ja sigui per a la gestió, com és el cas, o per al foment del seu ús, situa aquesta tipologia d'equipaments en l'epicentre de les polítiques públiques d'àmbit cultural i comunitari.

És en aquest context, que cal fer una feina prèvia a la pròpia obertura de l'equipament, cal donar a conèixer el projecte, cal difondre les seves potencialitats i explicar tots els òrgans de participació al conjunt de la ciutadania.

El calendari d'obertura de l'equipament encara no està definit, tot i que, en data 5 de juny de 2019 s'ha fet el lliurement de l'edifici a l'empresa adjudicatària d'obres, amb un calendari de finalització de 6 mesos. Per tant l'obertura es podria plantejar en el transcurs del primer semestre de 2020, si no sorgeixen inconvenients. El plantejament d'aquest apartat del document s'estructura a partir d'aquesta premissa, partint de la base, com s'ha comentat, d'ajustar-se als nous terminis.

En aquest sentit, la implantació del CCMC es pot dividir en quatre fases:

Fase 1: Donar a conèixer el model de governança del centre cultural.

Aquesta primera fase és una continuació del procés de consulta ciutadana que s'ha fet en els darrers mesos per tal de concebre conjuntament quines són les característiques més rellevants que havia de tenir el nou centre cultural.

Tal i com va quedar palès a les conclusions del grup motor del procés participatiu, l'inici d'aquesta nova etapa l'hem de situar uns 6 mesos abans de l'obertura del centre cultural, i finalitzarà uns 2 mesos abans de la inauguració. És una fase preeminentment pedagògica, de donar a conèixer el significat de la gestió comunitària per tal de facilitar l'aplicació d'aquest model de gestió.

Aquesta primera fase l'haurà de dirigir especialment els tècnics de cultura i joventut, i les principals accions que portaran a terme són:

- Organitzar una conferència/xerrada amb una o diverses persones que puguin explicar el sentit de la gestió participativa, tot posant de manifest la responsabilitat de la ciutadania en el bon funcionament del projecte.
- Organitzar una conferència/xerrada d'exemples de bones pràctiques, per tal d'extreure'n conclusions que puguin ser d'utilitat per al cas del CCMC.
- Organitzar visites a d'altres equipaments que tenen un model participatiu de gestió i parlar tant amb l'equip gestor, com amb representants de les principals entitats.
- Documentar tota aquesta informació, tant de manera transcrita com enregistrada, i posar-la a l'abast de la ciutadania en un portal web o blog.

Fase 2: estructuració de les principals eines de gestió

Aquesta segona fase hauria de començar uns 4 mesos abans de la inauguració i finalitza en el moment en què s'inaugura el centre cultural. És una etapa que té per objectiu posar les bases per iniciar l'estructuració de la metodologia de treball del centre.

És un fase que ha de començar amb la contractació de les dues figures de l'equip de dinamització del centre cultural. Un cop contractades s'ha de fer les accions següents:

- Presentació pública de l'equip de dinamització del centre.
- Convocar les primeres reunions públiques per explicar com ha de funcionar el model de gestió: determinar les funcions del tècnics de cultura i joventut, definició de les funcions de l'equip de dinamització i explicar els mecanismes de participació de la ciutadania en la gestió del centre.
- Configuració de les primeres comissions de treball: per exemple, la comissió de programació, la comissió que redacta la Normativa d'Ús de l'Espai (en aquest cas, amb la presència de l'equip tècnic de l'Ajuntament) i la comissió de seguiment de les obres del centre cultural i de la compra del material necessari per a l'obertura de l'equipament.
- Elaboració del portal web propi de l'equipament i l'obertura de les principals xarxes socials.
- Programació d'activitats culturals prèvies a l'obertura per començar a generar expectació envers la imminent obertura del centre cultural.
- Dissenyar la programació del primer trimestre d'obertura del centre.
- Convocar una reunió amb les entitats per determinar les primeres necessitats i començar a organitzar com haurà de ser l'ús de l'espai.
- Dissenyar un mecanisme de recollida d'indicadors, tant quantitatius com qualitatius, tant de la programació, l'ús dels espais per part de les entitats, com dels mecanismes de participació en la gestió de l'equipament.

Fase 3: Obertura del Centre Cultural Muriel i Casals

Els primers tres mesos d'existència són un període d'assentament en el nou espai, on es posen a prova tots els mecanismes de treball que s'han dissenyat els mesos previs i on es comença a visualitzar aquells conflictes que cal treballar per acabar d'encaixar totes les peces.

És un període que cal estar atents, tant l'equip tècnic com l'equip de dinamització per tal de solucionar els desajustos que es produeixen i determinar si s'ha de reforçar el paper d'algunes comissions.

Les principals accions en aquesta tercera fase són:

- Analitzar quines són les entitats que estan participant activament i quines no. Les que no tenen un paper actiu, cal que l'equip de dinamització s'hi acosti per esbrinar els motius de la seva absència i, si s'escau, fer el possible perquè s'integrin en la lògica comunitària de l'equipament.
- Treballar activament en totes les comissions, tot reforçant les que no tinguin un funcionament òptim, i cedir més el protagonisme a la ciutadania en aquelles que funcionin millor.
- Mantenir un flux de comunicació constant tant en analògic com en digital amb el conjunt de la ciutadania.

Fase 4: primera avaluació

En un projecte incipient com el CCMC en el que s'estableix un nou model de gestió basat en la participació ciutadana, cal establir mecanismes de control de manera regular.

Aquests mecanismes de control poden tenir un caràcter més oficial, el que en aquest document s'ha anomenat Consells d'Equipament, que normalment es celebra un cop l'any i en el que l'equip gestor haurà de passar comptes tant amb l'equip tècnic de l'Ajuntament, amb l'equip de govern municipal i amb el conjunt de la ciutadania.

Però també cal cercar mecanismes de control més oficiosos, més pensats per identificar aspectes a millorar en la gestió i fer balanç de les decisions preses per cada comissió de manera oberta al conjunt d'entitats involucrades.

El primer control d'aquestes característiques s'hauria de fer entre el tercer i quart més després de l'obertura, un cop s'ha pogut recollir tots els indicadors del primer trimestre de funcionament, i on cada entitat ha pogut experimentar per si sola com està sent la seva experiència i la seva relació amb el nou projecte.

L'objectiu d'aquesta primera reunió o assemblea és posar sobre la taula tots els elements relacionats amb la gestió i valorar l'experiència a partir de l'aportació en primer lloc de l'equip de dinamització, després dels representants en les diferents comissions i finalment dels usuaris.

La voluntat és identificar aspectes a millorar i subratllar elements que estan funcionant de manera satisfactòria per tal de corregir el que sigui necessari i posar en valor els aspectes millor valorats de manera general.

En ocasions en aquestes reunions apareixen punts de vista diversos, però és necessari saber arribar a un consens que sigui satisfactori per a la majoria, d'acord sempre amb els principis de transparència i accessibilitat que fixen la gestió de l'equipament.

Aquesta tipologia de reunions es poden repetir cada tres mesos al llarg del primer any d'existència de l'equipament, ja que és el període on es fonamenten les bases de la gestió. L'acompanyament de l'equip tècnic de l'Ajuntament en aquestes reunions és fonamental i, si es considera, es pot demanar ajuda a persones externes al projecte perquè de manera objectiva puguin validar tot el procés o determinar elements no aconsellables que s'han instaurat en la gestió del centre.

Finalment, com ja s'ha apuntat, després d'un any de funcionament s'ha de convocar un Consell d'Equipament. Amb aquest òrgan oficial aconseguirem la primera fotografia que ens explicarà el funcionament del model de gestió, el grau de satisfacció de les entitats i quina ha estat la programació artística i cultural, i l'ús dels espais i serveis per parts de les entitats.

Tona té davant seu l'oportunitat d'iniciar una etapa apassionant d'aprenentatge en la posada en marxa del CCMC. Malgrat les dificultats que segurament sorgiran en el procés de configuració d'un model participatiu de gestió, és necessari saber canalitzar correctament els diversos punts de vista que probablement sorgiran.

El debat i la discrepància és un valor dels processos democràtics, de les societats que reconeixen la pluralitat d'opinions i pensaments. La gestió participativa d'un equipament de proximitat com el CCMC representa, d'alguna manera, un petit exemple de construcció ciutadana, de voluntat d'iniciar un procés alhora complex i captivador, amb moments àlgids i de conflicte, però que per damunt de tot seran motiu d'orgull per als ciutadans de Tona.

ANNEX 1

Pressupostos desglossats per capítols (2014 – 2017)

2014				
	Cultura		Global Ajuntament	
Capítols	Total	% sobre total	Total	% sobre total
Capítol I	147.964,4 €	14,4%	2.089.908,7 €	27,5%
Capítol II	337.604,1 €	32,9%	3.391.240,5 €	44,6%
Capítol III	- €	0,0%	33.840,2 €	0,4%
Capítol IV	86.557,3 €	8,4%	481.182,6 €	6,3%
Capítol VI	454.199,9 €	44,3%	1.163.783,3 €	15,3%
Capítol VII	- €	0,0%	- €	0,0%
Capítol VIII	- €	0,0%	- €	0,0%
Capítol IX	- €	0,0%	448.119,0 €	5,9%
Total capítols	1.026.325,7 €	100,0%	7.608.074,2 €	100,0%
Desp. corrent (cap. I, II, IV)	572.125,7 €	55,7%	5.962.331,8 €	78,7%
Desp.de capital (cap.VI, VII)	454.199,9 €	44,3%	1.163.783,3 €	15,4%
Despesa financera (cap. VIII, IX)	- €	0,0%	448.119,0 €	5,9%
Total capítols	1.026.325,6 €	100,0%	7.574.234,1 €	100,0%

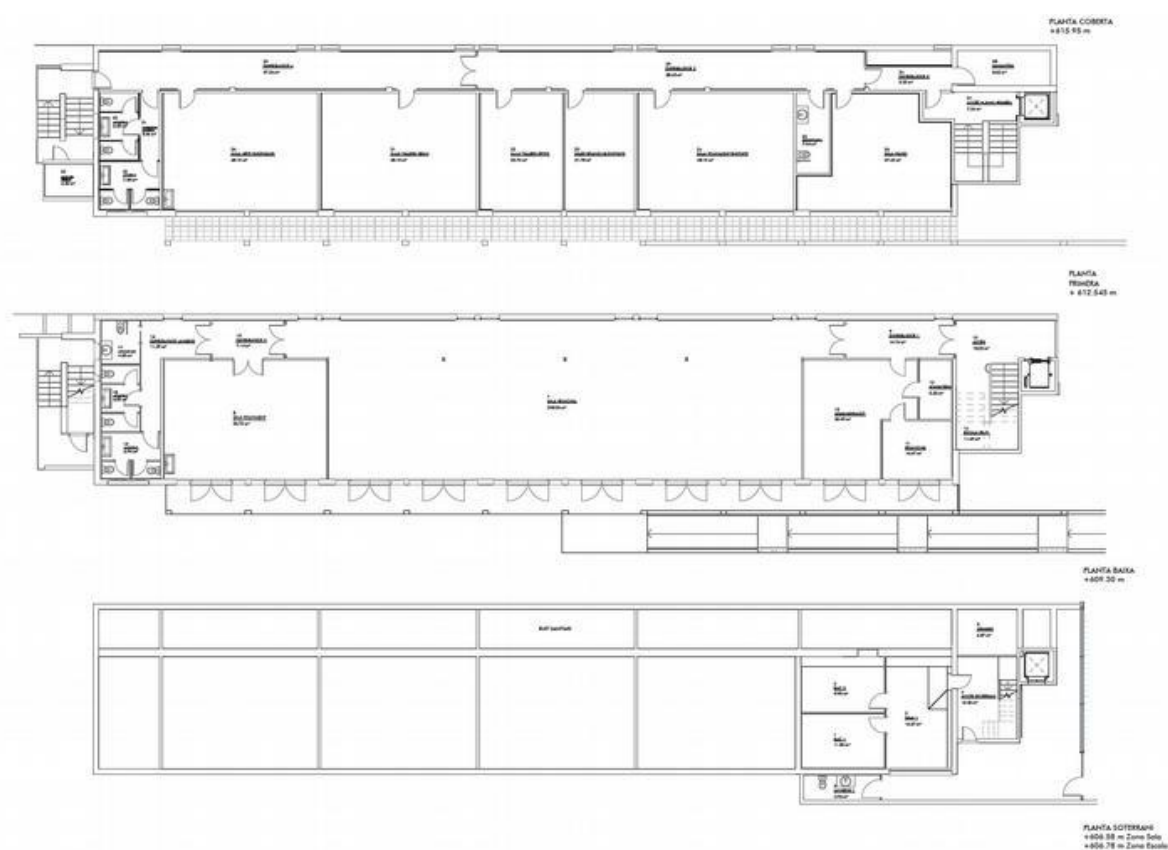
2015				
	Cultura		Global Ajuntament	
Capítols	Total	% sobre total	Total	% sobre total
Capítol I	171.803,20 €	27,2%	2.254.535,5 €	27,6%
Capítol II	347.925,80 €	55,1%	3.324.938,7 €	40,6%
Capítol III	- €	0,0%	21.468,7 €	0,3%
Capítol IV	66.379,50 €	10,5%	491.844,0 €	6,0%
Capítol VI	44.989,10 €	7,1%	1.667.536,9 €	20,4%
Capítol VII	- €	0,0%	- €	0,0%
Capítol VIII	- €	0,0%	- €	0,0%
Capítol IX	- €	0,0%	422.137,40 €	5,2%
Total capítols	631.097,60 €	100,0%	8.182.461,20 €	100,0%
Desp. corrent (cap. I, II, IV)	586.108,5 €	92,9%	6.071.318,2 €	74,4%
Desp.de capital (cap.VI, VII)	44.989,1 €	7,1%	1.667.536,9 €	20,4%
Despesa financera (cap. VIII, IX)	- €	0,0%	422.137,4 €	5,2%
Total capítols	631.097,6 €	100,0%	8.160.992,5 €	100,0%

2016				
	Cultura		Global Ajuntament	
Capítols	Total	% sobre total	Total	% sobre total
Capítol I	185.993,5 €	30,4%	2.364.650,0 €	33,5%
Capítol II	327.977,5 €	53,7%	3.444.025,2 €	48,8%
Capítol III	- €	0,0%	20.306,2 €	0,3%
Capítol IV	65.698,1 €	10,8%	504.106,8 €	7,1%
Capítol VI	31.458,1 €	5,1%	300.433,7 €	4,3%
Capítol VII	- €	0,0%	- €	0,0%
Capítol VIII	- €	0,0%	- €	0,0%
Capítol IX	- €	0,0%	426.140,9 €	6%
Total capítols	611.127,2 €	100,0%	7.059.662,8 €	100,0%
Desp. corrent (cap. I, II, IV)	579.669,2 €	94,9%	6.312.782,0 €	89,7%
Desp.de capital (cap.VI, VII)	31.458,1 €	5,1%	300.433,7 €	4,3%
Despesa financera (cap. VIII, IX)	- €	0,0%	426.140,9€	6,1%
Total capítols	611.127,3 €	100,0%	7.039.356,6 €	100,0%

2017				
	Cultura		Global Ajuntament	
Capítols	Total	% sobre total	Total	% sobre total
Capítol I	208.865,9 €	24,8%	2.421.544,3 €	29,8%
Capítol II	455.859,9 €	54,2%	3.687.486,2 €	45,3%
Capítol III	- €	0,0%	11.277,7 €	0,1%
Capítol IV	50.505,9 €	6,0%	438.331,9 €	5,4%
Capítol VI	125.319,1 €	14,9%	1.102.583,1 €	13,8%
Capítol VII	- €	0,0%	- €	0,0%
Capítol VIII	- €	0,0%	- €	0,0%
Capítol IX	- €	0,0%	470.218,9 €	5,8%
Total capítols	840.550,8 €	100,0%	8.131.442,1 €	100,0%
Desp. corrent (cap. I, II, IV)	715.231,8 €	85,1%	6.547.362,3 €	80,6%
Desp.de capital (cap.VI, VII)	125.319,1 €	14,9%	1.102.583,1 €	13,6%
Despesa financera (cap. VIII, IX)	- €	0,0%	470.218,9€	5,8%
Total capítols	840.550,9 €	100,0%	8.120164,3 €	100,0%

Font: elaboració del CERC a partir de les dades publicades pel Servei d'Informació Econòmica Municipal (SIEM), Àrea d'Hisenda i Recursos Interns, Direcció de Serveis de Planificació Econòmica de l'Àrea de Presidència de la Diputació de Barcelona.

Annex 2: Plànol definitiu equipament



Crèdits

El Pla de Gestió del CCMC de Tona és una iniciativa de la Regidoria de Cultura i Festes de l'Ajuntament de Tona que compta amb el suport del Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona.

Ha participat en l'elaboració d'aquest Pla de Gestió:

Ajuntament de Tona:

- Maria Lourdes Boneu i Valor, regidora de Cultura i Festes
- Pere Gordi, gerent
- Xavier Mingo, tècnic de cultura

Diputació de Barcelona. Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC)

Coordinació metodològica, suport tècnic i de continguts.

- Laia Gargallo, Cap d'oficina
- Aina Roig, Cap de secció tècnica
- Xavier Coca Villalonga, programa d'assessorament tècnic del CERC
- Eugènia Argimon Maza, programa d'assessorament tècnic del CERC
- Juan Carlos Calvo Flores, programa d'assessorament tècnic del CERC
- Josep Polinario Farràs, programa d'assessorament becari del CERC

ITD – Innovación, transferencia y desarrollo

Coordinació i redacció del Pla de Gestió del CCMC

Equip de treball:

- Jordi Fàbregas
- Mariana Pfenniger
- Àngel Mestres

Juliol 2019



**Diputació
Barcelona**

Àrea de Cultura

Gerència de Serveis de Cultura
Centre d'Estudis i Recursos Culturals (CERC)
Montalegre, 7. 08001 Barcelona
Tel 934 022 565 · Fax 934 022 577
o.estudisrc@diba.cat · www.diba.cat/cerc