

## 6. Herramientas

### 6.8. Gestión de equipamientos culturales

por [Enrique del Álamo Núñez](#)

**La gestión de los equipamientos afronta nuevos retos que abarcan desde los cambios que se producen en su conceptualización, las modificaciones de hábitos y consumos culturales, las dificultades económicas, a las nuevas estrategias de programación entre otros. Y en este sentido el texto expone cuáles son las herramientas esenciales: la elección de un modelo de gestión, la propuesta de un sistema organizativo funcional y la elaboración de un plan de usos.**

La gestión de los equipamientos culturales constituye un debate de plena actualidad en la agenda cultural. Diversas son las cuestiones que se plantean y algunas con cierta urgencia e incertidumbre dadas las circunstancias actuales, que han supuesto una profunda modificación de los parámetros económicos, sociales y políticos en los que se originaron. ¿Cuáles son los modelos de gestión más eficientes?, ¿cómo deben rentabilizarse y optimizarse los recursos de que disponen?, ¿qué tendencias en la oferta deben explorar?, ¿cuál debe ser el entorno social?, ¿en qué medidas son aplicables las nuevas formas de gobernanza?, ¿qué prioridades se deben tomar para que sus estructuras sean hábiles y flexibles?, ¿cómo incorporar nuevos públicos?, ¿qué criterios manejar para estimular la demanda?, etc.

En este capítulo se ofrecen respuestas en forma de herramientas útiles que contribuyan al ejercicio de buenas prácticas en la gestión. En definitiva la gestión de un equipamiento cultural debe reunir una serie de elementos vitales para su funcionamiento y desarrollo: por una parte definir los niveles de actividad y la estructuración de la programación; por otra, y éste es el caso que nos ocupa, la elección de un modelo de gestión, la propuesta de un sistema organizativo y un plan de usos.

## 1. Modelos de gestión de equipamientos culturales

Los equipamientos culturales de titularidad pública son gestionados según las fórmulas previstas en el ordenamiento jurídico: gestión directa y gestión indirecta o externalización, añadiéndose también la gestión participativa (ésta cuenta con un marco normativo mucho menos específico ya que suele organizarse a partir de compromisos y relaciones menos subidas desde el punto de vista jurídico).

Por último se incluye el contrato programa, modelo que pone el énfasis en los resultados de la gestión.

### Gestión directa

**Gestión por la propia administración con o sin órganos diferenciado.** Es utilizada cuando la actividad cultural no adquiere grandes dimensiones o bien el grado de complejidad no hace necesario la creación de una persona jurídica diferenciada que lo gestione en su totalidad o solo parcialmente.

**Organismos autónomos (Patronatos),** disponen de autonomía en la gestión de servicios y actividades, están sometidos al régimen presupuestario y a fiscalización previa así como a los procedimientos administrativos semejantes a la estructura orgánica de la administración a la que pertenece. Permiten la participación ciudadana.

**Entidades de derecho público sometidas al régimen jurídico privado (Agencias/Instituciones).** Ejercen funciones de derecho público (inspección, control, ejercicio de la autoridad, etc.) o funciones ejecutivas; tienen un laborioso proceso de constitución. Es necesario articular instrumentos de planificación y control como es el contrato-programa para garantizar una correcta prestación.

**Sociedad mercantil pública con capital íntegro de la administración.** Se utiliza cuando se gestionan equipamientos que tienen una clara función de intervención en el mercado a través de la promoción y difusión de actividades culturales.

**Las fundaciones públicas,** aunque no están previstas específicamente en el ordenamiento jurídico como modo de gestión, se utilizan frecuentemente. Sus estructuras no son ágiles en la gestión de determinados servicios pero si tienen una gran ventaja de carácter fiscal: que las aportaciones de entidades privadas puedan beneficiarse de determinados incentivos fiscales.

**Gestión compartida,** aunque no se puede conceptuar como forma de gestión directa, son aquellas personificaciones jurídicas (Consortios) que resultan del acuerdo entre dos o más administraciones con la finalidad de prestar un servicio o gestionar un equipamiento cultural que afecta a las competencias, territorio y población de más de una administración pública.

La externalización de servicios públicos de contenido cultural cuando la forma de gestión es directa y lo que se pretende es transferir al sector privado únicamente funciones concretas y determinadas o servicios culturales, se realiza mediante la utilización de los contratos administrativos siguientes:

- Contrato de consultoría y asistencia.
- Contrato de servicios.

El uso de esta fórmula indica que no se externaliza toda la secuencia de la prestación del servicio público, solamente algunas partes concretas y determinadas. Frecuentemente en aquellas que tienen un contenido más específico y especializado, al no disponer de medios materiales y humanos para hacer frente a la demanda prestacional. El soporte jurídico que lo habita es el texto refundido de la ley de las administraciones públicas (en concreto el artículo 202.1). De las dos modalidades contractuales, la más utilizada y extendida es el contrato de consulta y asistencia; y tiene su justificación en la ampliación del campo de actuación de la administración a sectores de la cultura cada vez más especializados que requieren la contratación de personas cualificadas y con conocimientos específicos en la materia que se precise. En definitiva, consiste en suplir las necesidades de personal técnico cualificado. Por lo tanto, la utilización de esta figura se hace cuando se ha acreditado la concurrencia de circunstancias que impiden a la administración desarrollar un determinado trabajo, por no disponer entre su personal de profesionales suficientemente cualificados para realizarlo. El contrato y asistencia está regulado en los artículos 196 y siguientes del texto refundido de la ley de contratos de las administraciones públicas. Las materias y objetos para su uso en general son prestaciones que se caracterizan por su contenido intelectual creativo y pueden ser realizadas íntegramente por un tercero ajeno a la administración o bien en colaboración. El adjudicatario del contrato no tiene que ser necesariamente una empresa, ya que la rigurosidad del contrato es el hecho de quién lo ejecute, sea un profesional que reúne los requisitos académicos y de solvencia técnica y profesional que se solicitan para optar a la adjudicación del mismo.

El procedimiento de adjudicación suele efectuarse por concurso, partiendo del correspondiente pliego de cláusulas administrativas y de prescripciones técnicas. El componente técnico, intelectual o artístico hace que la redacción detallada de los pliegos sea especialmente importante. Dentro del contrato de consultoría y asistencia tiene sustantividad propia el contrato de publicidad (distingue dos posibles prestaciones: creación publicitaria y difusión publicitaria), el contrato de edición y el contrato artístico.

En el ámbito de los equipamientos culturales es muy común la utilización de esta fórmula contractual que responde a supuestos reconocible muy genéricos: aquellos que presentan un gran nivel de complejidad y precisan una cualificación muy alta, experiencia contrastada y manejo de información, así como, de conocimientos específicos; como puede ser la dirección de un teatro, museo, auditorio, centro de arte contemporáneo o de cultura contemporánea. Los que requieren un grado de especialización mayor para un trabajo concreto y delimitado: la restauración y conservación en museo o centro de arte; la coordinación de maquinaria, iluminación y sonido en un teatro o auditorio. Los que piden conocimientos específicos cuya aplicación se realiza durante un periodo de tiempo: el comisariar una exposición o dirigir un proyecto escénico. La realización de trabajos que produzcan valor añadido aunque no formen parte del núcleo del equipamiento: la catalogación de un fondo documental o bibliográfico. Los equipamientos singulares por su innovación y complejidad tecnológica (centro de artes visuales, laboratorios culturales, etc.) requieren para su gestión una preparación y capacidad entre otros.

En toda esta casuística la administración ejerce mediante el gestor cultural público la labor de seguimiento, control e inspección ya que la responsabilidad es absoluta por parte de la administración. La función del gestor público se estima que más allá de percibirse como una potestad punitiva debe observarse como una función enriquecedora que complementa con sus instrumentos básico (establecimiento de mecanismos cuantitativos y cualitativos de evaluación, generar sistemas de información permanente, protocolos de análisis de los proyectos, etc.) la mejora del equipamiento en todo su conjunto.

## Gestión indirecta o externalizada

Fundamentación de la externalización. Dos son los tipos para que la administración pública tome la decisión de practicarla en un equipamiento cultural:

- Motivos de carácter interno; tiene que ver con la voluntad de la administración pública de agilizar o simplificar los procesos de decisión de modo que se logre disminuir la asignación de recursos para la gestión. En este sentido la decisión final para externalizar o desarrollar un modelo de gestión ciudadana responde a necesidades internas de la administración; en muchas ocasiones la motivación tiene un carácter economista y los menos responde a una cuestión técnica.
- Motivos de carácter externo; éstas se dan como respuestas a demandas y necesidades de colectivos o entidades que reclaman la gestión de un equipamiento público para realizar una actividad que consideran necesaria con vocación de servicio público. En estos casos puede suceder que la actividad y la función que se quiere desarrollar ya se esté realizando sin la tutela de la administración, o bien se reclama pero todavía no está iniciada a la espera de encontrar ayuda pública que, al menos, consistirá en la cesión de un espacio o equipamiento cultural.

Ambas motivaciones no son excluyentes y en algunas ocasiones se dan simultáneamente.

Se caracteriza principalmente porque el servicio público se presta por la administración pero a través de un tercero, que podrá ser una persona natural o jurídica, el cual se convierte en una especie de socio implicado directamente en el resultado total de la actividad. En definitiva la titularidad sigue perteneciendo a la administración, pero su gestión y explotación se ejerce privadamente, bien por medio de empresas o a entidades sin ánimo de lucro.

El texto refundido de la ley de contratos del sector público contempla la posibilidad de la gestión indirecta, siempre que tengan un contenido económico susceptible de explotación por empresarios privados, con la salvedad de los servicios que impliquen ejercicio de autoridad inherente a los poderes públicos.

**Las fórmulas posibles son:**

**Concesión administrativa.** El empresario gestionará el servicio o equipamiento a su propio riesgo y ventura; es la fórmula de gestión indirecta más utilizada y la que tiene un desarrollo normativo más extenso en nuestro ordenamiento jurídico. Consiste en la transferencia al gestor indirecto (sujeto privado) de facultades originariamente administrativas. Se establece un canon de explotación del servicio o equipamiento que el concesionario debe pagar a la administración del servicio o equipamiento que el concesionario debe pagar a la administración pública titular. En todo momento se parte de la idea de servicio público y es importante establecer mecanismos de seguimiento y control por parte de la administración para garantizar la adecuada prestación del servicio. Control al concesionario y de su cuenta de explotación, que tiene que estar diferenciada respecto a otras actividades que pueda ejercer en el mercado. Determinación de la inversión que en su caso debe realizar el concesionario, y de los términos de amortización de la misma. Control de la reversión: instalaciones e instrumentos de gestión que ha de revertir en la administración una vez finalizada la concesión.

Existe una particularidad que tiene esta fórmula: la administración permite para mantener el equilibrio económico-financiero durante el tiempo de la concesión la posibilidad de subvencionar al adjudicatario de la concesión. Esta cláusula es aplicada frecuentemente en el ámbito de los servicios públicos culturales de carácter local, como es el caso de los equipamientos de proximidad, y en general en todos aquellos casos en los que el servicio público se presta gratuitamente o se cobran pagos simbólicos a los usuarios. En todo caso, la subvención no puede suponer el seguro del rendimiento mínimo al concesionario. Por lo tanto hay que confeccionar un estudio económico-financiero lo más ajustado posible para que desde el principio de la gestión, la inversión esté determinada y las posibles subvenciones también estén consignadas a la cuenta de explotación.

Redacción de los pliegos de cláusulas administrativas particulares y de los pliegos de prescripciones técnicas lo más preciso posible para determinar con claridad los derechos y obligaciones tanto de la administración como del concesionario. Los precios (ya sean tasas o precios públicos) que tengan que abonar los usuarios tienen que ser aprobados previamente por la administración titular del equipamiento. Control de la subcontratación, hay que tener conocimiento de los diferentes proveedores y colaboradores que utiliza el concesionario, y en todo caso, establecer con claridad en el pliego cláusulas de que el personal del concesionario no tendrá ningún vínculo laboral con la administración.

**Gestión interesada.** Consiste en una forma de asociación entre la administración y un particular (persona física o jurídica) para la gestión de un servicio o equipamiento. Ambos (administración-empresario) participan en los resultados de la explotación en la proporción que se establezca; esta modalidad de gestión requiere que la actividad produzca determinados resultados y a la vez alguna inversión que el empresario no puede afrontar solo. La administración pone al frente del servicio o equipamiento a un gestor a quien interesa a través de las "cláusulas de interesamiento". El riesgo de explotación es asumido conjuntamente por el gestor interesado y la administración.

**Concierto, con la persona natural o jurídica que ya esté realizando prestaciones análogas a las que constituyen el servicio público en cuestión.** Se trata de un convenio o contrato que no deriva de una nueva persona jurídica y que exige que los servicios que se pacten se encuentren ya en funcionamiento de forma que la administración se limite a ser uso de los mismos, por lo que la autoridad y el control público son menores. Por tanto, propiamente no existe una externalización, sino que la administración aprovecha la existencia en el mercado de sujetos privados que prestan el servicio bajo fórmulas privadas y contrata con ellos o les subvenciona para que entren dentro del circuito público, total o parcialmente. El concierto viene a suplir la incapacidad de la administración para prestar un determinado servicio con la cantidad y la calidad que le demandan los ciudadanos.

La forma de instrumentar los conciertos puede ser mediante un proceso de contratación con concurrencia pública cuando hay una publicidad de interesados con concertar sus servicios con la administración o mediante un convenio específico de colaboración cuando se trata de una actividad que es ejercida solo por un sujeto privado. En este último caso, la administración subvenciona a la entidad privada y ésta se compromete a abrir el uso de los equipamientos a los ciudadanos usuarios.

**Sociedad de economía mixta.** La gestión se realiza a través de la creación de una sociedad mercantil — anónima o de responsabilidad limitada— en la que la administración participa por sí o mediante una entidad pública, en concurrencia con personas naturales o jurídicas, o en la participación de una sociedad mercantil ya creada, perteneciendo a la misma solo una parte del capital social. El carácter mixto de la sociedad resulta de la participación conjunta en el capital social y en la dirección y gestión de la empresa en que ha de intervenir la administración. Las administraciones locales pueden aportar exclusivamente la concesión debidamente valorada a afectos de la responsabilidad económica, u otra clase de derechos, instalaciones, equipamientos o numerario siempre que tengan la condición de bienes patrimoniales. En estos casos, las empresas pueden participar como socios, junto con las administraciones, cualesquiera personas físicas o jurídicas.

Las cuatro modalidades de gestión indirecta se aplican a partir de un contrato de gestión de servicios públicos. Para la redacción del contrato es preciso determinar el régimen jurídico de los servicios, delimitando las competencias administrativas, la dimensión de las prestaciones y los aspectos de carácter, jurídico, económico y administrativos relativos a la prestación del servicio. Una vez adjudicado y formalizado el contrato, el contratista deberá cumplir una serie de obligaciones tales como prestar el servicio con la continuidad convenida garantizando las condiciones de uso que hayan sido establecidas y abonando la contraprestación económica fijada en las tarifas aprobadas. De la misma manera cuidará del buen orden, estableciendo las instrucciones, sin perjuicio de aquellas que correspondan a la administración para garantizar el buen funcionamiento; así mismo, deberá indemnizar a terceros si se causara daños. La ley permite a la administración la modificación del contrato.

## Gestión participativa

Las políticas culturales tienden a promover la participación ciudadana como un elemento de proximidad y de favorecer la corresponsabilidad con la ciudadanía. Es una realidad visible, y en los últimos años cada vez más, las entidades ciudadanas y socioculturales han ido fomentando un creciente movimiento de opinión favorable para activar nuevas y amplias fórmulas de participación. Una buena muestra la tenemos en la Agenda 21 de la cultura, que destaca el papel de los agentes sociales en el desarrollo cultural: “ Los principios de un buen gobierno incluyen la transparencia informativa y la participación ciudadana en la concepción de las políticas culturales, en los procesos de la toma de decisiones y en la evaluación de programas y proyectos”; y los gobiernos firmantes se comprometen a “implementar los instrumentos adecuados para garantizar la participación democrática de los ciudadanos en la formulación, el ejercicio y la evaluación de las políticas culturales”.

Los distintos tipos de gestión participativa son los siguientes:

**Participación directa.** Se produce cuando las asociaciones, entidades y ciudadanos individuales intervienen directamente en la gestión de las actividades y servicios, así como los casos de gestión indirecta en que todo el equipamiento recae sobre una entidad. La participación ciudadana suele responsabilizarse del diseño de programación, organización del equipamiento, utilización de los espacios y la distribución de los recursos.**Se distinguen dos modelos en la participación directa:**

Cogestión; sistema mixto que implica la corresponsabilidad entre la ciudadanía y la administración, por tanto aquella además de usuaria es también gestora. La titularidad es pública concertada y se comparte la

responsabilidad de la gestión, que se formaliza mediante un convenio temporal que establece los compromisos de ambas partes. La interlocución es a través de un espacio mixto y complejo, que requiere detalle y mucha concreción.

- **Gestión ciudadana;** se refiere al hecho de que una asociación sin ánimo de lucro y arraigada en el territorio gestiona el equipamiento con la voluntad de fomentar la participación y transformar la comunidad. La titularidad es de la administración y la entidad es responsable de la gestión. El procedimiento es mediante un convenio de colaboración entre las dos partes, generalmente la interlocución es un espacio de traspaso de información. La participación es directa, horizontal y sin intermediación; al mismo tiempo se trabaja con una visión pedagógica que pretende generar un proceso de educación para la participación y la responsabilidad. Se aprecia que las actuaciones gestionadas por la comunidad se adecuan más a la realidad, a sus necesidades y son más económicas. Los canales comunicativos y divulgativos de la información ganan efectividad. Como retos, están por un lado, la implicación de los miembros de la entidad en el proyecto de gestión de manera voluntaria y gratuita; y por otro lograr una participación interna democrática y transparente y a la vez llegar al abanico de población más amplio y diverso posible.

Como instrumento para realizar una gestión participativa se utilizan los convenios, estos firmados entre la administración y los agentes sociales parten de una clara apuesta política por la gobernanza y la participación real, que es aquella en la que se toman decisiones. **Los convenios se establecen de dos formas:**

- **Convenio de colaboración;** están excluidos del ámbito del texto refundido de la ley de contratos del sector público, aunque se pueda recurrir a esta norma para resolver dudas o lagunas. Las administraciones pueden firmar convenios de colaboración con las personas físicas o jurídicas sujetas al derecho privado, siempre que su objetivo no esté contemplado en los contratos regulados por la norma jurídica antes mencionada o en normas administrativas especiales. Los convenios exponen unos principios que justifican la voluntad de realizarlo y estipulan los derechos y las obligaciones que asumen cada una de las partes. En general, deben contener como mínimo: definición del objeto de colaboración; plazo de duración y derechos y obligaciones de ambas partes a asumir durante la vigencia del convenio. En el caso de las administraciones locales, es habitual que la formalización se regule por la correspondiente ordenanza municipal de subvenciones.
- **Convenio de cesión de uso;** este tipo de convenio suele ser previo a los convenios de colaboración y estipulan el compromiso por parte de la administración de ceder el uso de un espacio o equipamiento de titularidad pública a una entidad o asociación, concretando la duración de la cesión y el uso que se dará al mismo. Estos convenios presentan la misma flexibilidad que los convenios de colaboración a la hora de estipular las condiciones y pactos que deben recoger; así como concretar las medidas de control y los órganos de seguimiento. En el caso de las administraciones locales, la cesión de uso de bienes patrimoniales se regula de acuerdo al reglamento de bienes de las Entidades locales.

**Participación indirecta;** se produce cuando se concreta en algunos tipos de órganos con carácter consultivo pero no vinculante, para hacer seguimiento de las actividades y programación, y velar para que la oferta satisfaga a todas las demandas de la ciudadanía.

**Participación difusa;** es el grado mínimo de participación, limitada solamente a la mera información de las programaciones y actividades.

## Contrato programa o de gestión

Es una herramienta de gestión que permite pasar de los modelos de gestión pública centralizada y basada en el control de los procesos a una gestión pública modernizada descentralizada y que pone el énfasis en los resultados de la gestión. Es paralelo a los procesos de mejora de la calidad de la gestión como los EFQM y su adaptación a las administraciones públicas siguiendo el modelo CAF. Se trata en definitiva de un paso más en lo que se ha denominado gestión por resultados de un modelo orientado a optimizar los usos de los recursos públicos en un proceso transparente que reordena las organizaciones públicas para mejorar la acción pública.

Un contrato de gestión ha de ser la explicitación ordenada del encargo que hace la administración a través de sus órganos especializados a la dirección de la organización (que es el agente) para desarrollar unos objetivos estratégicos que tengan unos resultados y creen un valor público, que justifique el gasto de recursos públicos). **Por lo tanto un contrato programa o de gestión es:**

- El encargo que establece la administración —o las administraciones, si es que hay más de una— al agente, en función de los planes de la administración.
- Un acuerdo entre la administración y agente sobre la forma de conseguir los objetivos.
- Una *operativización* de los objetivos en acciones concretas.
- Una forma de comprobar el cumplimiento de las acciones, de evaluar los resultados y de valorar la creación de valor público.
- La fijación de los medios económicos necesarios para conseguir los objetivos encomendados con una estabilidad suficiente.
- El establecimiento de mecanismos de incentivación para alcanzar los objetivos.
- La fijación de los mecanismos de seguimiento del cumplimiento del contrato programa y de corrección de la gestión en el caso de incumplimiento significativo.

Un contrato programa o de gestión es una metodología y un proceso de las administraciones públicas para actuar de forma concertada y determinar la responsabilidad de un equipamiento en la prestación de un determinado servicio público. Además está orientado a garantizar la calidad del servicio de cara a los usuarios y, por tanto, exigir la rendición de cuentas y transparencia. Es una herramienta de gestión fruto de la denominada nueva gestión pública surgida en la década de los noventa, dirigida a fomentar una gestión orientada a resultados y no a procesos.

En los últimos años la política cultural ha ido modificando los objetivos y los instrumentos, pero sin abandonar su finalidad de democratizar la alta cultura, recuperar las culturas populares y minoritarias, y reafirmar las identidades. Se le han añadido otras como la promoción del desarrollo y de las industrias culturales, la atracción de las clases medias creativas y la revitalización urbana. Se han hecho más complejas a cauda de la creciente diversidad de los sectores sobre los cuales opera, de la heterogeneidad de los instrumentos de implementación utilizados, de las finalidades explícitas e implícitas. Esta complejidad ha originado una mayor dificultad organizativa de las estructuras de la administración cultural.

Esta nueva forma de gestión se está produciendo sobre todo en los grandes equipamientos; la tendencia cada vez más acentuada de justificar la inversión pública en unos equipamientos costosos ha ocasionado que los equipamientos culturales potencien la visualización de los efectos económico y sociales positivos de sus acciones, tiene que buscar la excelencia no solamente en el medio artístico sino también en la estrategia y la comunicación, atención al público, servicios formativos, búsqueda de mecenazgo, etc.; con el objetivo de aumentar los ingresos, fidelizar los públicos y explorar nuevos. Todo ello para que los equipamientos además sean generadores de valor cultural a partir de las líneas diversas de actividad y dirigidas a una variedad de públicos.

En definitiva, el contrato de gestión supone un cambio de modelo en la concepción de los objetivos de los equipamientos y del rol de la política cultural: de la concepción clásica del equipamiento cultural valioso en sí mismo a una concepción avanzada del equipamiento creador de experiencias artísticas para todo el mundo y creador de valor cultural.

La concepción se entiende en el contexto de una separación entre el mundo artístico y el socioeconómico, y unas pautas de consumo desiguales desde el punto de vista social, pero en aumento ligado al incremento del nivel educativo de la población. Los equipamientos culturales forman parte del patrimonio y prestigio de un país o una ciudad y se les asiste con ayuda pública para producir y exhibir creaciones artísticas de alto nivel dirigidas a toda la ciudadanía. La legitimización de esta ayuda se basa en el mantenimiento de esta situación y que no se produzca desequilibrios que ocasionen alguna merma, por consiguiente la financiación cubre la mayor parte de los ingresos ante la imposibilidad de aumentar prima la dirección artística y la gerencia por su parte proporciona los recursos.

En la concepción avanzada, se enmarca en un proceso en que las divisiones son permeables entre el ámbito artístico y el ámbito socioeconómico; se produce una hibridación entre disciplinas artísticas, aparecen nuevas formas de producción cultural relacionadas con las nuevas tecnologías, y un retroceso del consumo cultural tradicional. Los equipamientos se encuentran en una situación de constante redefinición, y la financiación que reciben ha de ser completada por los ingresos propios para poder desarrollar actividades que aporten valor público con eficiencia. Las administraciones establecen con los equipamientos el contrato de gestión por un tiempo determinado suscribiendo los objetivos estratégicos. Se genera un acercamiento entre el equipamiento público, el sector privado y el tercer sector, posibilitando proyectos conjuntos.

En referencia a la formalización del contrato programa o de gestión, se puede decir que se trata de un contrato de consenso con una capacidad relativa, ya que lo que pretende es consensuar los objetivos entre la administración y el agente. **En nuestro país, el decreto que regula la creación de agencias estables (ley 28/2006) especifica que el contrato programa o de gestión ha de contemplar lo siguiente:**

- Los objetivos a conseguir, los resultados a obtener y en general, la gestión de desarrollar.
- Los planes necesarios para alcanzar los objetivos, con especificación de los marcos temporales correspondientes y de los proyectos asociados a cada una de las estrategias y sus plazos temporales, así como los indicadores para evaluar los resultados obtenidos.
- Las previsiones máximas de plantilla de personal y el marco de actuación en materia de gestión de recursos humanos.
- Los recursos personales, materiales y presupuestos a aportar para la consecución de los objetivos.
- Los efectos asociados al grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por lo que hace a exigencia de responsabilidad por la gestión de los órganos ejecutivos y el personal directivo, así como el montante de masa salarial destinada al complemento de productividad o concepto equivalente del personal laboral.
- El procedimiento a seguir para la cobertura de los déficits que, en su caso, se pudieran producir por insuficiencia de los ingresos reales respecto de los estimados y las consecuencias de responsabilidad en la gestión que, en su caso, deban seguirse de tales déficits.
- El procedimiento para introducción de las modificaciones o adaptaciones anuales que, en su caso, procedan.

**El proceso de negociación, redacción y firma del contrato programa se puede resumir en seis etapas:**

- Consenso inicial por ambas partes (administración y agentes) sobre la necesidad de establecer un contrato programa. Redacción de un documento de intenciones, un borrador del objeto y un plan de trabajo hasta la firma, con un calendario para cada etapa y una distribución de las responsabilidades en la redacción de cada parte.

- Negociación de los objetivos estratégicos. Que reflejen el encargo de la administración, que sean coherentes con el cometido definido por el equipamiento y que sean factibles y relevantes. Establecer las prioridades y las ponderaciones de los objetivos estratégicos.
- Establecer el plan de trabajo durante la vigencia del contrato programa. Negociación de los objetivos operativos, las líneas de trabajo y los objetivos anuales a alcanzar. Diseño de la tabla de objetivos e indicadores de evaluación.
- Elaboración de un plan económico y financiero para el periodo de vigencia que estime las aportaciones necesarias por parte de la administración. Concreción de las medidas de incentívación y los efectos responsabilidad de los presupuestos y los planes de trabajo del equipamiento.
- Establecer los mecanismos de evaluación, de seguimiento y modificación del contrato programa.
- Revisión del proyecto por parte del consejo sector del equipamiento y firma del contrato programa por parte de los representantes de la administración y de los directivos del equipamiento. Aprobación por parte de la administración.

## 2. Sistema organizativo

### Organigrama Funcional

El organigrama funcional es la estructura organizativa que aglutina conjuntos de funciones en forma de áreas funcionales que incorporan las funciones que pueden ser desempeñadas por unos perfiles profesionales con competencias próximas. Cada área funcional puede ser desempeñada por uno o más profesionales según la dimensión del equipo de gestión. Para la definición de las áreas funcionales se fija en un principio una división entre la gestión del contenido y la del contenedor, y se establecen cuatro áreas funcionales básicas:

- Gestión de las actividades.
- Gestión de los públicos.
- Mantenimiento y seguridad.
- Administración y recursos.

El área de gestión de los públicos constituye una novedad, considerándose actualmente una de las áreas fundamentales para el bien funcionamiento del equipamiento y conseguir los objetivos como servicio cultural público. En esta área se agrupan tanto funciones de carácter estratégico y de comunicación, como funciones operativas que se consideran claves porque suponen el contacto directo del equipamiento con los públicos. En cuanto al área de actividades hay que puntualizar que es también la encargada de desarrollar los servicios formativos.

**Estas cuatro áreas funcionales perfectamente pueden ser comunes a cualquier tipo de equipamiento, constituyendo la estructura organizativa básica. Las cuales a su vez tienen las funciones siguientes:**

- Área de gestión de las actividades: selecciona, programa, produce y supervisa las actividades del equipamiento. También gestiona los usos de las instalaciones y las actividades formativas.
- Área de gestión de los públicos: planifica y gestiona la relación y la comunicación con los públicos asistentes y potenciales del equipamiento. Dinamiza los procesos de participación de los usuarios y los atiende en las actividades de los usuarios y los atiende en las actividades. Además gestiona los patrocinios y mecenazgos.
- Área de mantenimiento y seguridad. Se encarga del mantenimiento de las instalaciones así como de los elementos necesarios para la seguridad.
- Área de administración. Planifica y gestiona los presupuestos, es el aparato administrativo, jurídico, contable y fiscal. Así mismo planifica y gestiona los recursos humanos.

En el caso de los equipamientos escenomusicales, por su complejidad y especialización de sus instalaciones técnicas, habría que añadir un área técnica. La cuál tiene como objetivos dirigir, diseñar y prestar los servicios de sonido, iluminación, maquinaria, vestuario, regidoría, montaje y desmontaje de los espectáculos.

En general los equipamientos culturales básicos pueden establecer un equipo de trabajo formado por un director-gerente y cuatro responsables de área, y en el caso de los equipamientos escenomusicales por cinco. La definición de un empleo de gestión con cinco áreas de responsabilidad no supone que los responsables de área tengan dedicación exclusiva, es decir, que una persona puede tener más de una responsabilidad; esto no quiere decir que han de tener dedicaciones similares.

En los perfiles profesionales que por razón de sus competencias, habitualmente cubren las necesidades funcionales de las diferentes áreas, hay que tener en cuenta que algunas profesiones son de nueva configuración y todavía no están consolidadas en el mercado profesional. Por lo cual, muchas veces las funciones descritas son cubiertas por otros perfiles profesionales o por personas que han adquirido un oficio a partir de la experiencia. También se debe considerar que a veces no hay correspondencia entre el título académico y la denominación social de la profesión. Hay figuras más polivalentes y otras más especializadas, esto habrá que considerarlo según la configuración de cada equipamiento.

## Los equipos de gestión

Suponen uno de los elementos fundamentales para garantizar la gestión de un buen servicio público cultural. De ellos dependen acertar con la programación, con la producción técnica y el mantenimiento; y además ocuparse de que todas las funciones se ejecuten correctamente: desde la comunicación con la ciudadanía, el seguimiento a los servicios que se prestan, a las estrategias de fidelización de usuarios y la atracción de nuevos. En definitiva se trata de conseguir el rendimiento social garantizando la sostenibilidad económica y optimizando los recursos.

Sin llegar a dudas en el diseño de un equipamiento cultural es absolutamente primordial decidir quién lo gestionará, ya que tanto o más importante que el edificio en sí, es el equipo de gestión — el grupo humano— que ha de lograr su dinamización, una labor compleja y difícil que no se debe improvisar. Por consiguiente los equipos de gestión tienen que ser perfectamente esbozados y dimensionados. Definir cuáles serán las necesidades funcionales del equipamiento, cómo estructurar la organización en áreas funcionales, fijar los perfiles de los trabajadores, cuadros horarios y recursos materiales y económicos.

Una cuestión muy común en los equipamientos culturales es indefinición, a excepción de las bibliotecas, archivos y museos que tienen una reglamentación y estructuración que definen los equipos de gestión. Es el caso de los equipamientos escénicos musicales, artes visuales o centros culturales polivalentes no contemplan normas más allá de los aspectos relacionados con la seguridad.

En todo caso hay que tener en cuenta unas puntualizaciones:

- Las definiciones de los equipos de gestión se ha de establecer caso por caso, ya que es muy complicado mantener unas orientaciones comunes para todos.
- El sector cultural por determinación siempre se encuentra en un permanente cambio y redefinición, por tanto hay que estar pendiente de actualizar los nuevos objetivos y las nuevas realidades profesionales.
- Los equipamientos culturales y las profesiones culturales que lo gestionan son una realidad reciente y no suficientemente institucionalizada y en consecuencia sometida a un debate constante.

El rol del gestor cultural es esencial para el funcionamiento de los equipamientos culturales. Es la persona cuya función laboral es gestionar los equipamientos en las mejores condiciones de eficiencia y eficacia. “Es un profesional que actúa como mediador entre la creación artística o la herencia patrimonial, y el consumo y la participación cultural. Su función es ayudar a hacer viable un proyecto cultural para insertarlo dentro de una estrategia social, territorial o de mercado” (T. Carreño 2010). En consecuencia con su currículo formativo tiene competencias para realizar las siguientes funciones:

- Planificación, evaluación, coordinación de procesos y equipos de trabajo.
- Programación de contenidos.
- Producción de actividades.
- Gestión de usuarios.
- Gestión de recursos materiales y económicos.

Por su polivalencia, es el profesional básico de referencia para la gestión de la mayoría de los equipamientos culturales, ya que desarrolla funciones centradas en los contenidos y en el continente. Según la magnitud y complejidad del equipamiento se pueden establecer dos grupos de clasificación del gestor cultural:

- Grupo A1. Tareas especializadas y responsabilidades directivas o gerenciales de equipamientos y proyectos complejos. Técnico superior de cultura.
- Grupo A2. Tareas diversas con un grado elevado de polivalencia como responsables de proyectos o de áreas de los equipamientos. Técnico medio de cultura.

A estos dos grupos de perfil directivo lo complementan el técnico auxiliar de cultura (grupo A3) y el auxiliar de cultura (grupo A4).

En cuanto a la dirección y gerencia existe el debate sobre disociar ambas responsabilidades. Cuestión que requiere puntualizar una serie de apreciaciones:

- La función directiva está centrada en los continentes. La dirección de un equipamiento artístico recomienda tener competencias artísticas, que pueden poseer creadores, expertos o gestores.
- La función gerencial está centrada en los procesos. La gestión de equipamientos culturales es la relación que ha de establecer con los diferentes agentes culturales públicos, parados y del tercer sector. Una función que requiere el desempeño de habilidades de gestión pública, de comunicación y de liderazgo cooperativo.
- En los equipamientos especializados es recomendable disociar ambas funciones, mientras que en los generalistas es mejor optar por la figura de un director--gerente que asuma las dos funciones, siendo en este caso el perfil más adecuado el de un gestor cultural.

Para determinar la formación de los equipos de gestión en los distintos tipos de equipamientos culturales es preciso seguir el procedimiento siguiente:

- Identificar las necesidades funcionales de cada tipo de equipamiento.
- Establecer el organigrama funcional básico de cada tipo y modalidad.
- Establecer la correspondencia entre áreas funcionales y perfiles profesionales.
- Estimar las dotaciones máximas y mínimas que pueden disponer cada tipo de equipamiento.
- En relación con la anterior la estimación de los cortos del equipo de gestión a cada caso.

En general, en el ámbito de los equipamientos culturales y los perfiles profesionales, a excepción en el caso de los de patrimonio (bibliotecas, archivos o museos), no cuentan con una definición normativa sobre los perfiles

profesionales que han de cubrir las necesidades funcionales de los equipamientos culturales públicos. En las artes escénicas (en el sector privado), existe una definición de los perfiles profesionales, que procede del convenio de las salas de espectáculos, éste define algunos de los perfiles clásicos del sector (taquilleros, acomodadores o técnicos). También cuenta los técnicos con un perfil profesional más definido y avalado por las instituciones de formación especializada (técnicos de sonido, luminotécnicos, y maquinaria escénica).

Los equipamientos culturales también acogen los perfiles profesionales del sector de la animación sociocultural, tiempo libre o de la educación social. Un sector profesional que en los últimos años se ha ido consolidando con la redacción de convenios laborales o estudios especializados. Actualmente existe una amplia oferta formativa de ciclos formativos de grado medio, grado superior o de estudios universitarios. Menos formalizado está el campo de las artes visuales, a pesar que últimamente han aparecido ofertas formativas de postgrado. Muchos de los perfiles profesionales de artes visuales son asimilables a los perfiles del ámbito escénico musical.

La inclusión en el organigrama funcional básico de los equipamientos culturales del área de gestión de los públicos/usuarios, constituye una invocación determinante, ya que supone un cambio sustancial no solo en los modos de plantear los criterios de programación sino en la gestión integral de los mismos. Y en este sentido la modificación responde al enfoque de otorgarle la centralidad a los usuarios/públicos, y para llevarla a efecto dos de las herramientas: la gestión de calidad y elaboración de un plan de gestión públicos/usuarios.

## Gestión de Calidad

Es una doctrina adaptada por organizaciones que confían en el cambio orientado hacia el cliente/usuario o público; y que persigue mejoras continuas en procesos diarios. Esto implica que su personal también puede tomar decisiones. Los principios de la gestión de calidad son adoptados por las organizaciones para realzar la calidad de sus productos y servicios, y de esta manera aumentar su eficacia. Los principios básicos son:

- Esforzarse en conocer y cumplir con las necesidades, tanto internas como externas del cliente/usuario o público.
- Analizar procesos para obtener una mejora continua.
- Establecer equipos de mejora formados por el personal, los cuales conocen el proceso a analizar, y también a sus clientes/usuarios o públicos, que son los que benefician de sus servicios y productos.
- Consolidar organizaciones que reconocen los valores de su personal.

La clave para ofrecer un servicio de calidad se encuentra en el equilibrio entre las expectativas de servicio y las percepciones de los usuarios o públicos de ese mismo servicio, así como en enfrentar las diferencias y desequilibrios que puedan existir entre ambas. Por tanto para proporcionar un servicio de calidad es necesario poner en práctica un proceso de mejora continua de la calidad de servicios para:

- Consultar y verificar la percepción de los usuarios o públicos sobre la calidad del servicio.
- Identificar las causas de las deficiencias de calidad del citado servicio.
- Tomar las medidas apropiadas para la mejorar la calidad del servicio.

La gestión de calidad es una metodología flexible, ya que se adapta a todas las necesidades; acreditada por la experiencia y que permite mejorar simultáneamente la eficiencia y la satisfacción de los usuarios. Existe un compendio de normas, modelos, sistemas de medición, etc., que cada organización debe analizar, elegir y aplicar. La gestión de calidad por lo tanto debe ser estructurada y cargada de contenido por cada equipamiento.

En cuanto a las normas destaca la UNE-EN-ISO-1900:200. Referente a los premios, se pueden citar el Premio Deming (Japón, 1951), el Premio Malcolm Baldrige National Quality (EEUU, 1986) y el Premio Europeo de Calidad (1992). En cuanto a los modelos: el Modelo EFQM, el Modelo Ciudadanía, y otros singulares que han sido elaborados por las propias organizaciones combinando diversas actuaciones o herramientas de calidad. La estructuración de un sistema de gestión de calidad, basado en una norma o modelo, o para conseguir un premio, debe ir acompañada de otros instrumentos que garanticen la mejora continua y que incidan en otros aspectos clave en la búsqueda de la excelencia, como son:

- Un liderazgo comprometido y efectivo, tanto a nivel político como técnico.
- Unos valores compartidos de excelencia en el servicio al ciudadano.
- Una planificación y estrategia orientadas a la consecución de la mejora continua de la calidad del servicio.
- La orientación de los procesos hacia el ciudadano.
- La involucración, sensibilización, formación y participación de las personas que componen la administración en el proceso de mejora continua de calidad.
- La medición de los resultados.
- La mejora continua a partir de la medición de los resultados, la búsqueda de las mejores prácticas, la innovación y la creatividad.

También existe una diversidad de herramientas de calidad que pueden ser utilizadas en una doble vertiente: como una mejora interna de las organizaciones y con una manifiesta proyección externa; las más utilizadas son:

- Cartas de servicios.
- Guías de servicios.
- Catálogos de trámites, procedimientos y funciones.
- Grupos de análisis de procesos.
- Encuestas de calidad y de identificación de expectativas del usuario interno y externo.
- Sistema de recogida de reclamaciones y sugerencias de mejora, tanto de los servicios como los trabajadores de la organización.
- Sistema de indicadores de gestión de procesos de evaluaciones del rendimiento.
- Motivación, formación e involucración del personal.
- Premios de excelencia que sirvan de revulsivo, competencia entre diferentes departamentos para la mejora de calidad y para la difusión de las mejores prácticas.
- Intercambio de buenas prácticas con otros equipamientos.
- Simplificación de procedimientos y desarrollo de la tramitación telemática.

## Breve descripción de las normas, modelos y herramientas más destacables:

### **Modelo de EFQM (Fundación Europea para la Gestión de Calidad) de excelencia.**

Es un modelo integral de gestión empresarial que, mediante la realización de un diagnóstico inicial, indica que aspectos de la gestión son susceptibles de mejorar. En resumen, el modelo señala que para la obtención de resultados (en la sociedad, en las personas de la organización, en los clientes y claves de negocios) se han de gestionar determinadas palancas en el interior de la organización (personas, recursos, alianzas, estructurando políticas y liderando el cambio). Este modelo es adecuado especialmente para aquellas organizaciones cuya madurez en la gestión y orientación hacia la mejora sean elevadas, organizaciones que hayan experimentado y puesto en marcha proyectos de mejora de calidad y que estén preocupadas por la mejora de su gestión.

En las administraciones públicas el modelo EFQM se llama **CAF** y está certificado por la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL). El Marco Común de Evaluación (CAF), es una herramienta de gestión de calidad total, desarrollada por y para el sector público e inspirado en el Modelo EFQM. Está basado en la premisa de que los resultados excelentes en el rendimiento de la organización, en los ciudadanos/clientes, en las personas y en la sociedad se alcanzan por medio de un liderazgo que dirija la estrategia y planificación, las personas, las alianzas de los recursos y los procesos. El modelo examina la organización desde diferentes ángulos a la vez, con un enfoque holístico del análisis del rendimiento de la organización.

El CAF ha sido diseñado para ser usado en cualquier parte del sector público y es aplicable a organizaciones públicas en todos sus niveles (europeo, estatal, autonómico, local). Tiene como objetivo ser un catalizador para un proceso de mejora completo dentro de la organización y **con cinco finalidades principales**.

- Introducir a la administración pública en la cultura de la excelencia y de los principios del GTC (Gestión de la Calidad Total).
- Guiarla progresivamente hacia un auténtico ciclo PDCA ("Planificas, Desarrollar, Controlar y Actuar").
- Facilitar la autoevaluación de una organización pública con el fin de obtener un diagnóstico y definir acciones de mejora.
- Hacer de puente entre los diferentes modelos que se usan en la gestión de calidad, tanto en el sector público como en el pasado.
- Facilitar el benchlearning (aprendizaje tomando como referencia los mejores) entre las organizaciones del sector público.

Como herramienta de gestión de calidad total, el CAF suscribe los conceptos fundamentales de excelencia definidos por la EFQM, los traduce al contexto del sector público y del CAF y pretende mejorar el rendimiento de una organización pública sobre la base de estos conceptos. **Los ocho principios básicos de la excelencia son:**

- Orientación a resultados. Los resultados son alcanzados satisfaciendo a todos los grupos de interés de la organización (autoridades, ciudadanos/clientes, socios/colaboradores, y trabajadores de la organización) respetando los objetivos fijados.
- Orientación al ciudadano/cliente. La organización se centra en las necesidades de ambos, no solo de los actuales sino también de los potenciales. Involucra a clientes y ciudadanos en el desarrollo de productos y servicios y en la mejora del desempeño.
- Liderazgo y coherencia de los objetivos. Aún el liderazgo con capacidad de visión que sirve de inspiración a los demás, con la constancia en los objetivos en un entorno cambiante. Los líderes establecen una misión clara, junto con una visión y unos valores, crean y mantienen un ambiente interno propicio para el cumplimiento de los objetivos.
- Gestión por procesos y hechos. Un resultado deseado se alcanza con mayor eficiencia cuando los recursos destinados y las actividades propuestas están gestionados como un proceso y que las decisiones eficaces están basadas en el análisis de los datos y de la información.
- Desarrollo e implicación de las personas. A todos los niveles, las personas son la esencia de la organización y su plena involucración permite que sus habilidades sean utilizadas para beneficio de la organización. La contribución de los trabajadores debería ser maximizada a través de su propio desarrollo y participación mediante la creación de un entorno de trabajo que comparta valores y cultura de confianza, apertura, empoderamiento y reconocimiento.
- Aprendizaje continuo, innovación y mejora. La calidad total consiste en desafiar el statu quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para generar innovación y oportunidades de mejora. La mejora continua debe ser un objetivo permanente de la organización.
- Desarrollo de alianzas. Las organizaciones del sector público necesitan de otros para alcanzar sus fines y deben por tanto desarrollar y mantener alianzas con valor añadido. Una organización y sus proveedores son interdependientes y una relación de mutuo beneficio aumenta las posibilidades de crear valor por ambas partes

- Responsabilidad social. Las organizaciones del sector público deben asumir su responsabilidad social, respetar la sostenibilidad ecológica e intentar alcanzar las mejores expectativas y exigencias de la comunidad local y global.

#### Normas ISO 9000.

Es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad. Apareció en 1987, formando como base la norma británica BS 5750, experimentando su mayor crecimiento a partir de la versión de 1994. La versión actual data de 2008. La principal es la ISO 9001:2008, sistemas de gestión de la Calidad-Requisitos. Otra norma vinculante a la anterior es la ISO 9004:2009— sistemas de gestión de la Calidad-Directrices para la mejora del desempeño. La normas ISO 9000 de 1994 estaban principalmente dirigidas a organizaciones que realizaban procesos productivos y su implantación en las empresas de servicios planteaban muchos problemas. Con la revisión de 2000 se consiguió una norma menos complicada, adecuada para organizaciones de todo tipo, aplicable a la Administración Pública. La única norma de ISO 9000 que se puede certificar es la ISO 9001:2008. La norma se estructura en ocho partes diferenciadas:

- Objeto y campo de aplicación.
- Normas de consulta.
- Términos y definiciones.
- Sistema de gestión de calidad.
- Responsabilidad de la dirección.
- Gestión de los recursos.
- Realización del producto.
- Medición, análisis y mejora.

Cada una de estas partes se divide en diferentes apartados. Los tres primeros capítulos explican aspectos generales, del cuarto al octavo se establecen los requisitos certificables.

- Objeto y campo de actuación. El objetivo de la norma es cualquier tipo de organización cuya pretensión sea aumentar progresivamente la satisfacción de sus usuarios. Está pensada para aplicarse a cualquier tipo de organización.
- Normas para consultar. Normativa para aclarar dudas.
- Términos y definiciones. Apartado en el que se indica que en la norma UNE---EN---ISO 9000 está contenida la terminología adecuada para entender la norma certificable (la 9001).
- Sistema de gestión de calidad. En este apartado se describen los requisitos que han de cumplir el sistema de gestión de calidad. Hay que definir los procesos de la organización, señalando también su interacción lógica entre ellos, y saber qué documentación ha de estar disponible para conseguir la certificación. Se divide en dos partes:

**Requisitos generales.** La organización debe establecer documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma. La organización debe:

- Determinar los procesos escenarios para el sistema de gestión de calidad y aplicación a través de la organización.
- Determinar la secuencia e interacción de estos procesos.
- Determinar los criterios y los métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces.
- Asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos.

- Realizar el seguimiento, la medición cuando aplicable y el análisis de estos procesos.
- Implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos.

**Requisitos de la comunicación:**

- Declaraciones documentadas de la política de calidad de los objetivos de calidad.
- Un manual de calidad. El objetivo básico del manual es describir la forma en que se hace el trabajo y dejar constancia por escrito.
- Procedimientos documentados, explican cómo se gestionan los procesos. Las instrucciones de trabajo describen como se realizan en detalle algunas actividades.
- Los registros que se requieran, estos dan evidencias objetivas que demuestran que se han realizado algunas cosas.

**Responsabilidad de la dirección, consta de seis partes:**

- Compromiso de la dirección; ésta debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de calidad, así como la mejora continua de su eficacia: comunicando a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del usuario como los legales y reglamentarios; estableciendo la política de la calidad; asegurando que se establecen los objetivos de la calidad; haciendo revisiones y asegurando la disponibilidad de recursos.
- Enfoque al usuario; la dirección debe asegurarse que se cumplen los requisitos de usuario y se cumplen con el propósito de aumentar la satisfacción del mismo.
- Política de calidad; debe ser adecuada al propósito de la organización, incluyendo los compromisos de cumplimiento de los requisitos del usuario y de mejora continuamente la eficacia. Proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad.
- Planificación; incluye dos aspectos, por un lado, la dirección ha de asegurarse que dentro de los objetivos se establezcan las funciones y niveles adecuados en la organización para cumplir los propósitos de la misma. Por otro lado, la dirección ha de responsabilizarse de que se planifiquen las acciones y actuaciones necesarias para conseguir los propósitos marcados.
- Responsabilidad, autoridad y comunicación. La dirección ha de conformar las responsabilidades y autoridades dentro de la organización, definiéndolas y comunicándolas a todos los miembros. Se designará un representante de la dirección que tendrá, entre sus funciones, asegurarse de que se establecen, implementen y mantienen los procesos necesarios para el sistema y plantear cualquier necesidad de mejora a la dirección.
- Revisión por la dirección; ésta revisará el sistema de gestión de la calidad, según intervalos planificados (normalmente cada año) la conveniencia, adecuación y eficacia; evaluando las oportunidades de mejora y la necesidad de hacer los cambios necesarios para la certificación.

**Gestión de los recursos, se divide en cuatro partes:**

- Provisión de recursos: la organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de calidad.
- Recursos humanos: el personal que realice los trabajos ha de tener las habilidades y la competencia necesarias, recibiendo la formación adecuada y quedando reflejado en los perfiles laborales.
- Infraestructura: la organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para conseguir la conformidad con los requisitos.
- Ambiente de trabajo: la organización gestiona el ambiente de trabajo para lograr la conformidad con los requisitos.

**Realización del servicio; comprende seis apartados:**

- Planificación de la realización del servicio, se diseñará la planificación adecuada de los procesos necesarios para la realización del servicio.
- Procesos relacionados con el usuario. La organización debe determinar los requisitos especificados por el usuario y los no establecidos; los requisitos legales y reglamentarios aplicables al servicio y cualquier otro requisito adicional que la organización considere necesario.
- Diseño y desarrollo. La organización habrá de planificar el diseño y desarrollo de sus servicios.
- Compras. La norma se encarga de introducir requisitos para aplicar a los proveedores, así como a verificar la información y verificación de los servicios adquiridos.
- Producción y prestación del servicio; engloba todas las actividades correspondientes a las operaciones relacionadas con la prestación directa del servicio: disponibilidad de información, de instrucciones de trabajo, validaciones del uso del método, procedimientos señalados, etc.
- Control de los equipos de seguimiento y medición. La organización debe controlar y fijar la medida y seguimiento que realiza para dar conformidad de que el servicio cumple los requisitos determinados.

**Medición, análisis y mejora; consta de cinco partes**

- Generalidades; la operación implanta el proceso de seguimiento, medida, análisis y mejoras necesarios para demostrar la conformidad del servicio.
- Seguimiento y medición; se recoge mediante un sistema establecido la satisfacción del usuario; la realización de auditorías internas para verificar que se cumple con el sistema de gestión de la calidad.
- Control del producto no conforme. La organización debe controlar aquellas situaciones en las que el servicio no se da en las condiciones marcadas.
- Análisis de datos; la organización tiene que analizar datos de la satisfacción del usuario, de la conformidad del servicio con los requisitos establecidos, de las características y tendencias de los procesos y servicios, incluyendo las oportunidades para poner en marcha acciones preventivas, y de los proveedores.
- Mejora. La organización deberá mejorar continuamente mediante las herramientas que la norma ha ido indicando, como son: la política de calidad, los objetivos de calidad, los resultados de auditorías, el análisis de los datos, las acciones correctivas y preventivas y la revisión de la dirección. Las acciones correctivas tienen como objetivo corregir acciones de la organización. Las acciones preventivas, en cambio, aportan soluciones para evitar que se produzcan futuros errores.

En conclusión, la norma ISO significa mejorar la gestión mediante la incorporación de la voz del usuario en la gestión. Para trabajar en gestión de calidad es necesario tener en cuenta las especificidades del contexto en que se desarrollarán los trabajos. Los agentes que intervienen en la implantación de la calidad en un equipamiento hacen referencia a los tres ámbitos que cohabitan en su gestión: el político, el técnico y usuario/público (ciudadano). El primero tendrá una función de impulso y defensa de la calidad como sistemas de acercamiento a las necesidades de aquellos; el segundo deberá velar por la correcta implantación del sistema; y el tercero deberá disponer de canales abiertos y graduales de participación a medida que la gestión de calidad se va desarrollando en la organización. Todos deben intervenir en la gestión de calidad del equipamiento, desde diferentes funcionalidades y en diversas etapas; lo indispensable es comprender que las mejoras que implican la gestión de calidad revierten tanto en el trabajador, que entenderá mejor como acercarse a las necesidades de los usuarios/públicos, como en estos, que deberán observar una mejora en los servicios ofrecidos por el equipamiento

**Carta de servicios:** es un documento en el que se formaliza lo que los usuarios esperan de los servicios que les ofrece el equipamiento. Asegura la plena efectividad de los desechos así como la mejora de las prestaciones que reciben. Implica el desarrollo de prácticas de información y transparencia, en que la consulta al usuario sea habitual y sirva para clarificar objetivos y establecer estándares de calidad. Su seguimiento precisa de un sistema de indicadores, definido en el proceso de elaboración, que actúe como soporte de gestión de los compromisos de la carta y permita la medición de su cumplimiento. Los objetivos son los siguientes:

- Garantizar el ejercicio de los derechos de los usuarios.
- Explicitar compromisos de calidad a los usuarios.
- Fijar expectativas y exigencias de los usuarios.
- Estimular iniciativas de mejora.

En lo referente al contenido básico debe incluir:

- Catálogo y breve descripción de las prestaciones ofertadas.
- Información sobre horarios, precios, requisitos, etc.
- Mecanismos de comunicación con los usuarios.
- Modos de participación.
- Compromisos de calidad medibles en cuanto a plazos, accesibilidad, etc.
- Acceso de medida adoptado, periodicidad y media en el que se publicaría los resultados.

**Catálogo de trámites, procedimientos y funciones;** son inventarios de la actividad de un determinado equipamiento, en los que se recogen los procedimientos, trámites y gestiones que aquel desarrolla. Suelen ser públicos para informar al usuario de lo que se ofrece.

**Guía de servicios;** son adecuadas para organizaciones que desean abrir su servicio al público, informándole de todo lo que allí pueden hacer. Además, sirven para estructurar y racionalizar la oferta de servicios del equipamiento, el cual al inventariar descubre muchas oportunidades de mejora.

**Grupo de análisis de procesos;** se constituyen con personal de la organización —con apoyo metodológico externo o interno— para actuar sobre los procesos y los problemas cotidianos, especialmente aquellos cuya complejidad técnica no precisen técnicos especialistas. Suelen ser abiertos, voluntarios y promovidos por la dirección. Sirven para involucrar, de modo organizado, al personal de los equipamientos en actividades de mejora continua.

**Encuestas sistemáticas de calidad y satisfacción del ciudadano;** son útiles para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios de los equipamientos así como su grado de satisfacción. La encuesta debe realizarse periódicamente y con preguntas estándar, lo que permite establecer una comparación con los resultados de años anteriores. Los resultados se presentan al comité impulsor de la calidad, es conveniente el concurso de profesionales en el campo de la investigación social, y la implicación del equipo de gestión del equipamiento para la difusión y posterior incorporación de acciones de mejora.

**Sistema de recogida de quejas y sugerencias;** permite la recogida de una información valiosa y también la adecuada gestión y resolución de las mismas. Implica los canales de entrada de las quejas y sugerencias, el circuito de tramitación, el destino de las mismas y el procedimiento de resolución y cierre. Sirve para obtener información directa del ciudadano para mejorar la calidad ofrecida mediante la adecuada gestión de la información. Además de los formularios y hojas de reclamaciones, que deben estar presentes y localizados en los equipamientos, se hace cada vez más necesario avanzar hacia sistemas informáticos e incluso poder realizarlo verbalmente.

Desde el propio equipamiento se debe contestar en un plazo razonable. La utilización periódica de la información aportada por los usuarios deben ser tenido en cuenta para incorporarlo a los procesos de promoción, uso del espacio, diseño de actividades o mantenimiento de las instalaciones.

### **Sistema de indicadores de gestión de procesos**

Un indicador refleja la evolución de una determinada variable de interés para la gestión a lo largo del tiempo. Normalmente se representan en forma gráfica y la información que arroja se emplea en la gestión. Sirven para controlar la evolución de parámetros críticos de la actividad. Un indicador es una medida asociada a una actividad que describe. Los indicadores tienen dos funciones básicas: la descriptiva, aquella que aporta información sobre una situación o hecho determinado; y la valorativa, que permite apreciar los efectos provocados por una actuación. Para que el indicador sea funcional debe de tener las siguientes cualidades:

- **Validez:** el indicador tiene que adecuarse a la actividad o resultado no son ambiguos.
- **Objetividad:** la recopilación de datos, su tratamiento y su cálculo no son ambiguos.
- **Unívoco:** el indicador no permite interpretaciones equívocas.
- **Sensibilidad:** la medida del indicador es precisa para identificar pequeñas variaciones.
- **Precisión:** el margen de error del indicador es aceptable.
- **Fidelidad:** las cualidades del indicador se mantienen en el tiempo y el espacio; permite la comparación cronológica y entre diferentes territorios.
- **Accesibilidad:** la obtención del indicador tiene un coste aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

La combinación de todos estos conceptos nos permite evaluar la actividad de un equipamiento, pero en el proceso tenemos que superar la dicotomía cantidad-calidad. Un sistema mixto y complejo, que combine elementos de ambas visiones, permite superar la simple recopilación de datos estadísticos sin adentrarnos en la abstracción no demostrable.

### **Motivación, formación e involucración del personal.**

Son un conjunto de técnicas de gestión de recursos humanos que permiten desarrollar las capacidades propias de la organización. Sirve para mejorar el rendimiento, la capacitación y la motivación de los trabajadores de la organización. Son adecuadas en los equipamientos que necesitan desarrollar el equipo humano con el que disponen o bien para aquellos que necesitan mejorar el clima laboral.

### **Intercambio de buenas prácticas; comparación con otros equipamientos para analizar las prestaciones.**

Sirve para aprender de las mejores prácticas, reducir el riesgo de errores y aprovechar la experiencia de otros equipamientos que abordaron ciertas dificultades anteriormente.

### **Simplificación de procedimientos y desarrollo de la tramitación por internet.**

Se trata, mediante trabajo en equipos, de estudiar los procesos de las prestaciones para identificar oportunidades de mejora. Sirve para mejorar la eficacia de los procesos y de la organización, reducir la carga de atención al público mediante la tramitación telemática y optimizar el uso de los recursos.

Para realizar cualquier gestión de calidad, utilizando la metodología elegida tiene que observar una serie de **factores claves que indicarán directa o indirectamente en el resultado final y en la mejora continua**. Estos factores son, esencialmente:

- El liderazgo y el compromiso de los niveles directivos.
- Poner en marcha acciones que permitan la gestión del cambio producido a raíz de la implantación de nuevos métodos para que el cambio se produzca con garantías se deben poner en marcha canales de comunicación y potenciar el trabajo en equipo.
- Es indispensable la participación de todo el personal del equipamiento.
- Es muy importante la obtención de resultados tangibles que permitan colocar evidencias de los objetivos conseguidos mediante la implantación de herramientas, metodologías, modelos o sistemas de gestión de calidad.

Gestionar en calidad significa la elección de alguna o varias normas, modelos, sistemas o herramientas que permitan al equipamiento orientar su gestión a la satisfacción de los usuarios o públicos a través del conocimiento de sus necesidades expectativas y del diseño de las prestaciones o actividades en función de lo que estos esperan. Hay que reseñar un tema de gran relevancia como es la intervención de los usuarios o públicos (a nivel individual o colectivo) en el proceso de la gestión de calidad. La participación de los usuarios o públicos deberá ser posible y necesaria aunque tendría que hacerse de forma general.

La implantación de las diferentes normas, modelos y sistemas de calidad, necesitan de equipos de gestión que conozcan y expliquen las correspondientes metodologías para poder incorporar con ciertas garantías al usuario o público tanto en la definición como en la implantación del modelo. **En este sentido se pueden establecer cuatro etapas en referencia al grado de madurez organizativo del equipamiento.**

- Etapa inicial; en este punto los trabajos de calidad son muy incipientes y se desconoce cómo evolucionará la aplicabilidad y el modelo a implantar. Antes de incorporar al usuario el equipamiento deberá desarrollar planes básicos de mejora con un doble objetivo: por una parte ofrecer garantías tanto en la elección e implantación del modelo, norma o sistema; y por otra asegurar el éxito de la participación del usuario.
- Etapa segunda; en la que el usuario todavía no se ha integrado en los trabajos de calidad de la organización pero el equipamiento está comenzando a definir y desarrollar sus procesos de trabajo en base a las necesidades de los mismos.
- Etapa tercera; el equipamiento ya ha confeccionado un manual de calidad, y ha definido, especificado e implementado todos los procesos de trabajo. El usuario está en el eje de la organización, y por tanto, puede integrarse en los diversos niveles del diseño y la aplicación de las normas, sistemas o modelos de gestión de calidad.
- Etapa final; el funcionamiento y desarrollo tanto de los trabajos de calidad como de la participación de los usuarios del equipamiento son plenos. El usuario está en el centro de la visión, el objetivo y los valores del equipamiento y su figura forma parte de la gestión del mismo.

## Gestión de públicos/usuarios

La elaboración de un plan de gestión de públicos/usuarios es un instrumento de planificación que parte de un análisis de la organización identificando su finalidad, líneas de actividad, objetivos, prioridades y programación. Analiza los datos disponibles sobre los públicos/usuarios actuales, los categoriza y define los perfiles geo demográficos, frecuencia e intereses de cada segmento. El estudio de la organización mostrará si está centrada en los servicios/actividades (oferta) o en los públicos/usuarios (demanda); los responsables de la organización decidirán el papel que tendrán los públicos/usuarios y por consiguiente las estrategias más adecuadas para la gestión de los mismos.

### ***Establecimiento de una categorización básica de los públicos/usuarios en función de su potencial de desarrollo.***

Hay que diferenciar a los adultos de los que están en proceso de desarrollo personas (niños y adolescentes). Los adultos deciden participar o no en prácticas culturales en función de sus valores e intereses. Los otros son dependientes de su estructura familiar y del sistema educativo, al estar en proceso de formación son muy receptivos a las experiencias que les hacen configurar sus gustos y valores; por lo tanto el tratamiento debe ser distintos y ser considerados como una prioridad estratégica.

Se pueden establecer tres categorías de públicos/usuarios adultos:

- Públicos/usuarios asistentes o activos; participa en las diversas prácticas culturales, distinguiéndose dos niveles: las ocasionales que son normalmente reactivos, ya que actúan como respuesta a estímulos como la publicidad o recomendaciones. Y los regulares que son clasificados por su grado de implicación en tres niveles: implicados, colaboradores y receptivos (corresponden a las frecuencias intensas, medias o bajas).
- Públicos/usuarios con demanda latente, aquellos que no participan a causa de diversas barreras y resistencias.
- Públicos/usuarios con demanda inexistente.

### ***Estrategias de gestión de públicos***

Teniendo en cuenta la categorización anterior se pueden determinar cinco estrategias generales:

- Diversificar, incrementar y regularizar las prácticas de los públicos/usuarios activos. Es necesario establecer una relación directa y bidireccional de forma individualizada; lo que conlleva a conocer mejor los hábitos, intereses y preferencias y permitirá hacer ofertas a su medida. El avance de la relación generará que perciban las propuestas en coincidencia con sus patrones de hábitos y por lo tanto aumentarán la confianza. Lo cual haría posible la oferta de algunas prácticas que vayan más allá de sus gustos reconocidos y acepten el riesgo para ampliar sus preferencias; originando más oportunidades, ampliándolas y diversificándolas. También se pueden aplicar estrategias como la creación de un club (amigos del museo, asociación de espectadores del teatro, etc.) o un sistema de abonos. Estas disposiciones se gestionan por medio de canales de información personalizado y también con campañas publicitarias ayuda a incrementar el valor social de la oferta cultural, aumenta la frecuencia de las prácticas culturales, y en muchos casos crean hábitos.
- Gestionar una comunidad de públicos/usuarios implicados. La regularidad tiende a fijar vínculos de confianza, que en algunos casos llegan a un alto grado de implicación. Se sienten comprometidos a medio y largo plazo y están dispuestos a aportar sus activos personales (contactos, tiempo, dinero, etc.). Es la consecuencia de un proceso de empoderamiento, si las circunstancias lo propician pueden constituirse en asociación cultural para operar como persona jurídica. Los públicos/usuarios implicados participan en la toma de decisiones sobre las actividades, apoyan la difusión, son proactivos en sus relaciones sociales; constituyen un gran activo para captar nuevos públicos (su canal comunicativo es el boca---a---oreja). Hay que diferenciarlo de los denominados públicos/usuarios fieles o leales, cuya cautividad viene determinada por otro proceso muy distinto.
- Captar nuevos públicos a partir de la demanda latente. Todas las políticas culturales destinadas al aumento del consumo cultural parten de la idea que existe una demanda latente que se debe activar para favorecer el acceso igualitario tanto al consumo como a la participación. Una demanda latente diversa, con un abanico que abarca desde las personas que no tiene ningún nivel de consumo cultural hasta aquellas que tienen distintos niveles de consumo, ésta sería mayor si su acceso se facilitase.

**Las barreras o dificultades de acceso suelen ser las siguientes:**

--- Educativa, todas las encuestas de hábitos y de consumo cultural señalan que el nivel educativo es una clave interpretativa básica del nivel de acceso y práctica cultural: a menos nivel de estudios menor consumo cultural.

--- Geografía, la distancia en tiempo o espacio entre lugares de residencia y los espacios donde se realiza la mayor parte de la oferta cultural.

--- Económica, la capacidad de gesto de las personas, a partir de un cierto nivel, determina la posibilidad de acceder a las propuestas culturales.

--- Ciclo de la vida, en las distintas etapas vitales los intereses y la capacidad de acceso sufren variaciones. La edad, es una variable explicativa del nivel de acceso al consumo cultural en la mayoría de estudios realizados, pero resulta más concluyente la variable ciclo de vida.

--- Física y/o sensorial, las personas con movilidad reducida o problemas sensoriales tienen mayores dificultades de acceso en el caso de que la oferta no esté concretamente adaptada a sus circunstancias.

--- Psicológica, la autoexclusión es uno de los motivos por los cuales muchas personas no se acercan a la cultura.

--- Entorno social, la pertenencia a un entorno social determinado puede incentivar o desincentivar el consumo cultural.

--- Prestigio, algunas teorías apuntan a la pérdida de prestigio del consumo cultural en el imaginario colectivo como una barrera de acceso. Lo cierto es que durante algún tiempo se ha asociado el alto nivel de consumo cultural a un factor de movilidad social. De hecho, aún existen políticas que se fundamentan en este prestigio y en el hecho de sentirse parte de un determinado colectivo: el que consume cultura.

--- Informativa, el acceso a la información es clave para conocer la oferta cultural existente y poder acceder a ella. Tan importante es el acceso a esta información como la capacidad de selección de dicha información.

--- Temporal, la llamada desigualdad de tiempo vinculada a la carga total de trabajo (remunerado y no remunerado) produce desigualdades en la capacidad de acceso a la cultura.

Las estrategias de captación de públicos/usuarios latentes tienen como objetivo que las personas con dificultades de acceso a las prácticas culturales puedan alcanzarlos a través del establecimiento de medidas de respuestas desde la demanda y que deben ser contempladas en el plan de gestión de públicos/usuarios.

- Invertir en la formación de niños y adolescentes. Son públicos/usuarios dependientes porque no toman solos las decisiones o para realizarlas necesitan autorización o financiación. Se distribuyen tres ámbitos de prácticas culturales con niños y adolescentes: las familiares, las escolares y las de organizaciones sociales. Las primeras son las más determinantes porque permiten la interiorización de estos comportamientos como propios del grupo social por imitación de los adultos de referencia. Las segundas facilitan su acceso universal evitando que el entorno social de origen sea un factor de exclusión. Su condición de prácticas de aprendizaje dentro del sistema educativo posibilita que sean planificadas y evaluadas. Una parte se realiza en el centro educativo en forma de talleres y otras

- La creación de interés en públicos con demanda inexistente. Las estrategias de creación de nuevos públicos/usuarios tiene como objetivos crear interés por concretar prácticas culturales en personas con demanda inexistente y facilitar la formación de sus gustos y preferencias. El interés es resultado de experiencias positivas; el primer objetivo será conseguir que tengan una primera experiencia de signo positivo. El segundo objetivo será que tenga ganas de nuevas experiencias que progresivamente, se forme el interés.
- Para conseguir la primera experiencia se pueden utilizar dos fórmulas: la primera, fomentar que los públicos implicados asuman funciones difusoras y colaborativas como tutores. La segunda diseñar y promover campañas publicitarias en los medios y en redes sociales.

### 3. Plan de usos de un equipamiento cultural

Es una herramienta que nos permite realizar un estudio específico de un equipamiento cultural (en una doble vertiente: nuevo o remodelado) detectando sus carencias y oportunidades con el objetivo de establecer una serie de propuestas a corto, medio y largo plazo. Su finalidad es mejorar el uso, la programación y posición estratégica en el marco general de los equipamientos y actuaciones del conjunto de territorio.

El proceso de trabajo para la elaboración de la propuesta del plan de usos contempla:

**Recopilación de documentación.** La citada recopilación comprende diferentes aspectos concernientes a:

- Delimitación del territorio: situación geográfica, indicadores demográficos, sociales y económicos.
- Descripción del ámbito cultural del territorio: entidades asociativas, agenda cultural, recursos, etc.
- Descripción de los equipamientos culturales: ubicación, características, dotaciones técnicas, forma de gestión, etc.
- Descripción del equipo de gestión de los distintos equipamientos y sus funciones.
- Conocer si se han realizado estudios anteriores.

**Análisis comparativo.** Para facilitar el análisis y la valoración de los datos obtenidos se comparan con otros territorios de niveles similares.

**Entrevistas y visitas técnicas.** Se realizan entrevistas a un grupo de entidades culturales representativas del conjunto del tejido asociativo. Para realizar las entrevistas se elabora un guion para conseguir una información amplia sobre cuestiones vinculadas no solamente a equipamientos sino también a la política general del territorio entre otras. También es importante organizar una reunión con los responsables técnicos y políticos. Por último la visita a los equipamientos existentes para analizar su ubicación, dotaciones, usos, etc.

**Elaboración del documento.** A partir de los datos e información obtenida se elabora el Plan de Usos estructurado en cinco apartados:

- Diagnóstico socio demográfico.
- Análisis de los recursos culturales del territorio.
- Características del equipamiento.
- Definición conceptual y plan de usos.
- Reglamento de usos.

## Diagnóstico socio demográfico

Recoge información detallada sobre la situación y configuración urbana del territorio. Los datos sobre la estructura demográfica, social y cultural: evolución de la población, estructura por edades y niveles educativos. La estructura económica y productiva: la actividad económica y su relación con la población, distribución de ocupación por sectores, tasa de desempleo.

## Análisis de los recursos culturales del territorio

En este apartado se analiza transversalmente la política cultural y la oferta cultural existente. Se da una visión global de la situación cultural; se estudia la actividad cultural, la programación y los agentes culturales para valorar su incidencia. El objetivo consiste en realizar un diagnóstico de los principales rasgos que caracteriza la vida cultural y establecer una base suficiente para elaborar los siguientes apartados. Por tanto la estructura de este apartado se compone de los elementos siguientes:

### *Sector público*

Consiste en conocer la organización interna de la administración responsable del equipamiento y su organigrama político-técnico. Así mismo es preciso conocer si existe un documento estratégico que recoja los objetivos y organización del área de cultura. También se examina los presupuestos generales y concretamente los de cultura: su evolución y distribución por partidas, además la distribución porcentual respecto al del conjunto y comparación del parte en cultura por habitante; también hay que observar la financiación de las inversiones correspondientes al área de cultura. En cuanto a los recursos humanos detallar la relación del personal adscrito y el organigrama funcional.

### *Mapa de entidades culturales*

Uno de los indicadores clave de la utilidad cultural de un territorio es el estudio de su tejido asociativo. Para su elaboración es imprescindible el registro general de asociaciones, y contabilizar aquellas que son específicamente culturales. Estas se clasifican desde dos variables: una por los sectores de actividad en los que se desenvuelve (patrimonio, artes escénicas, música, folklore, artes visuales, literarias, etc.), y la otra por los públicos a los que se dirigen (juvenil, infantil, adultos, mayores o intergeneracional). Consiguientemente saber de su actividad, si es regular o esporádica, qué programación, número de asociados y asistentes al acto, si participan en los órganos administrativos a tal efecto, si trabajaban en red y que peso específico tienen en el global de la vida cultural del territorio.

### *Programación cultural*

El objetivo de este apartado es el de aportar una visión global de la oferta cultural; sin necesidad de que sea una exposición exhaustiva, lo que se pretende es conocer las principales actividades y sus características. Para ello utilizamos como fuente las memorias de actividades, los folletos publicitarios y la agenda cultural. Una vez registrados se elabora una base informativa que permite clasificar las actividades según ámbitos, actos realizados, meses de celebración y espacios utilizados. Sería muy interesante poder disponer de información sobre hábitos de consumo y prácticas culturales; en el sector cultural una de las grandes dificultades es obtener estos datos estadísticos; para subsanarlo en cierta medida habría que recurrir a documentación existente sobre estudios más amplios a nivel geográfico y poder efectuar alguna extrapolación. En cierto modo se pueden disponer de algunos que se pueden cuantificar, como los de las bibliotecas, museos, teatros, exposiciones, conferencias, entre otros, que debidamente tratados nos puede facilitar un conocimiento pormenorizado muy valioso.

Observatorio Cultural del Proyecto Atalaya

## ***Equipamientos culturales***

En primer lugar, conocer si existe un plan director de equipamientos. (Instrumento para la reordenación de los equipamientos culturales, analizando sus carencias y oportunidades y si es necesario diseñar los de nueva creación. Es un documento de carácter técnico que describe la realidad cultural de un territorio y establece una serie de reflexiones y pautas para orientar las acciones a medio y largo plazo).

En caso negativo se elabora un inventario de los equipamientos existentes, atendiendo a tipologías, dotaciones, recursos, organización y gestión, así como de las diversas actividades y programaciones. También sería conveniente que se efectuara una evaluación de los mismos utilizando para ello un sencillo sistema de indicadores; el cual arrojará información sobre los posibles déficits, los desajustes, disfunciones, etc. Habría que sumar los equipamientos privados y los vinculados al tejido asociativo.

## **Características del equipamiento.**

Tanto si se trata de una remodelación, ampliación, como de una nueva construcción se deben considerar las siguientes fases:

### ***Emplazamiento***

Una vez tomada la decisión, la administración responsable del mismo debe verificar que el equipamiento encaja con el planeamiento urbanístico del último plan general de ordenación urbana. La decisión implica tener en consideración las opiniones de los técnicos, los agentes sociales y en su caso de otras administraciones que intervienen con aportaciones económicas o de asesoramiento. La ubicación del equipamiento se sitúa sobre el mapa de la ciudad y en concreto (barrio, distrito, etc.) la zona en la que prestará servicios. Destacar la disponibilidad en cuanto a la visibilidad de comunicaciones para su acceso; y contribuir a que consiga centralidad.

### ***Proyecto arquitectónico***

En esta fase se contemplan dos procedimientos: por una parte, la elaboración de la memoria y de los pliegos técnico y administrativo; función que compete a la administración. Por otro lado, la redacción del proyecto función del equipo técnico adjudicatario o de los servicios técnicos de la administración

El pliego de condiciones administrativas y técnicas constituyen la guía que permitirá al profesional la elaboración de un proyecto de equipamiento conforma a las necesidades y modelo de la administración. En este sentido se debería de acompañar por documentos orientativos como es la “guía de estándares de equipamientos culturales” de la FEMP u otros similares que lo complementen. Incluyendo legislación y normativas. El pliego es el documento mediante el cual se controlará el proceso de construcción, ampliación o remodelación del equipamiento. Por ello es fundamental que en el mismo queden reflejadas con claridad la comisión de seguimiento y sus funciones.

### ***Construcción del equipamiento***

Una vez ultimado el proceso de adjudicación, la comisión de seguimientos será la interlocutora con la dirección de obras y la empresa constructora. La comisión velará por el cumplimiento de los plazos y concretará las certificaciones; acercándose el final de la obra se preparan los documentos imprescindibles para su apertura y funcionamiento tal como indican las normativas, como son: el plan de seguridad y evacuación; garantías y mantenimiento; y el plan de mantenimiento de instalaciones.

Con la certificación de fin de obra se inicia el procedimiento para obtener la licencia de primera ocupación y licencia de actividad. Se abre el periodo de garantía, el plazo de tiempo en el que la constructora se responsabiliza de errores y deficiencias en el edificio.

En todo el proceso es muy importante la labor de la comisión de seguimiento. Su función principal es el control, que lo ejercerá el tiempo de duración del proceso. La comisión debe ser un órgano legitimado por la administración correspondiente, la cual aprobará su composición y funciones:

- Contemplará en su composición los planos políticos y técnicos.
- Los técnicos que deben formar parte de la comisión son: el responsable de los servicios de cultura, el responsable de los servicios de obra, y el responsable de gestionar el equipamiento.
- Si la administración opta por un modelo participativo, deberá articular la participación de los agentes socioculturales en la comisión.
- Las tareas fundamentales de la comisión de seguimiento son: fijar el calendario del proyecto, fijar los mecanismos de control y también calendario del mismo.
- Es importante que la comisión tenga capacidad para validar o dar el visto bueno a las obras. Se trata de que sea la comisión la que controla la recepción de las obras en sus distintas fases. Además, debe tener capacidad para que sus sugerencias tengan carácter de cumplimiento obligatorio.
- Una vez entregada la obra, la comisión seguirá teniendo vigencia durante el periodo de garantía, entre sus últimas funciones estará la inspección del edificio y la comprobación de las calidades y de la construcción conforme al proyecto.
- Una función fundamental de la comisión es procurar la coherencia entre el modelo de gestión, el plan de usos y el edificio en construcción.

## Plan de usos

Previamente es necesario conocer el tipo de equipamiento, su definición conceptual. En este sentido puede ser una biblioteca, un centro cultural polivalente o un espacio escénico. Según sea la elección, los objetivos y líneas de actuación condicionarán el plan de usos.

En cualquier caso el proceso de elaboración es el mismo:

### ***Marco conceptual de equipamiento***

Además de su definición, se establecen sus funciones, características, objetivos y las líneas de actividades y servicios.

### ***Previsión de uso global***

De acuerdo con las líneas de actividades y servicios del equipamiento, de las prácticas culturales del territorio y teniendo en cuenta el equilibrio entre la oferta propia y los usos de los terceros u entidades, empresas y promotores particulares; se establece un cuadrante con las previsiones de actividad para el tiempo que se considere oportuno. El cuadro se confecciona atendiendo a varias categorías de actividad:

- Primero se diferencia la actividad propia que desarrolla el equipamiento de aquella que es realizada por terceros en régimen de prestación de instalaciones.
- De la actividad propia se debe distinguir la programación profesional de espectáculos de las actividades de formación, de las de difusión, de otras actividades y prestaciones no culturales.

- Dentro de la programación profesional de espectáculos deben diferenciarse las que pueden ir a taquilla con compensación y las que se contratan a caché, ya que ambas categorías requieren recursos presupuestarios distintos. También se ha de diferenciar los formatos que tienen precios diferentes.
- De las actividades de terceros se distinguen las actividades abiertas a todas las personas interesadas (pagando o no) de las internas de uso exclusivo de sus miembros.
- Las reuniones contabilizan como ocupación de lugar, ya que es una actividad transversal que inicialmente se puede considerar predominante.

### ***Mapa conceptual de espacios***

Los espacios han de permitir desarrollar las funciones del equipamiento. Antes de realizar una distribución funcional de los espacios disponibles es conveniente conceptualizar la filosofía espacial que deriva de los objetivos y líneas de actividad del equipamiento. Se pueden delimitar tres categorías básicas: espacios para las actividades, espacios de logística y servicios, y espacios de gestión. Cada uno de ellas a su vez se subdivide según el número y función que se estimen.

Algunas cuestiones al respecto que se deben tener en cuenta: para facilitar el funcionamiento diario, la gestión y la seguridad es conveniente tener un único acceso principal para todos los usuarios a través de un vestíbulo general que permita una distribución fluida. También es necesario prever un acceso cómodo y proporcionado hacia los almacenes y dependencias técnicas. Es aconsejable, en su caso, que la sala de exposiciones y los despachos de gestión y administración estén situados próximos al vestíbulo general. En el supuesto de espacios escénicos o salas multiusos, se debe disponer de acceso técnico y de vías de evacuación en número y dimensiones suficientes. Las dependencias de prestaciones a entidades y las dedicadas a formación podrían agruparse en el mismo espacio.

### ***Distribución funcional de los espacios***

En consonancia con el mapa conceptual se confecciona un cuadro funcional de los espacios del equipamiento indicando los siguientes elementos:

- Planta del edificio (baja, primera, etc.) en que se ubica.
- Denominación de la dependencia (vestíbulo, sala, etc.).
- La medida de superficie que posee.
- El aforo permitido por dependencia.
- La función básica (despacho, aula---taller, camerino, etc.).
- Ámbito al que pertenece, es decir, en cuál de las tres categorías básicas antes mencionadas se inscribe (espacio para actividades).

Se acompaña todo ello con los planos de cada una de las plantas debidamente descritas.

## **Reglamento de usos**

Que tiene por finalidad establecer el funcionamiento y los usos de los equipamientos culturales, en él se recogen las normas reguladoras por las que cualquier individuo, entidad, colectivo o grupo que quiera hacer uso de algunos de los espacios deben cumplir de forma obligatoria. Sus contenidos son:

### ***Objeto, naturaleza y ámbito***

Su objeto es regular las condiciones de uso y tiene por objetivo ofrecer los espacios necesarios para poder desarrollar actividades culturales y otras que tengan interés público así como favorecer la participación en aquellos asuntos de la comunidad que fomenten la difusión de valores y la convivencia asociativa. En cuanto a su naturaleza jurídica están al servicio de toda la ciudadanía y tienen la consideración de bienes de dominio público. El ámbito lógicamente abarca al propio equipamiento.

### ***Organización, uso de los espacios***

Se organiza tal como establece su reglamento. El equipamiento está definido por el edificio y su dotación técnica y recursos humanos. Las actividades que se desarrollan han de tener una finalidad cultural considerada de interés público aplicándose en cada caso, el precio público vigente. Si se solicita material o dotación técnica que no dispusiere el equipamiento se procurará ser disponibilidad. La administración podrá ejercer en cualquier momento sus potestades de tutela e inspección adoptando las decisiones que se estimen. En cuanto a los usuarios; las entidades, colectivos, empresas, grupo, instituciones y las personas a título individual podrán solicitar la utilización de los espacios que componen el equipamiento.

La cesión de los espacios de uso temporal se determinarán por orden de preferencia: actos organizados y entidades culturales. Actos organizados por asociaciones y entidades culturales. Actividades colectivas; actividades organizadas por ciudadanos a título individual; actos de asociación sin ánimo de lucro y actos de empresas. Los espacios para exposiciones podrán ser cedidos a personas o a entidades siempre que la muestren de forma gratuita y no se produzca venta. No obstante los usos estarán regidos por las ordenanzas reguladoras de las tasas.

Las solicitudes de los espacios requieren de un procedimiento: presentación del modelo a efecto dentro de los plazos establecidos. Las autorizaciones se consideran para la finalidad exclusiva de realizar la actividad prevista y por el tiempo establecido. La administración se reserva la revocación de la autorización por causa motivada y puede denegarla si considera que la actividad puede causar molestias evidentes al resto de los usuarios. Todo ello de acuerdo con lo que establece la legislación sobre procedimiento administrativo vigente, las denegaciones de uno tendrán que estar debidamente motivadas.

### ***Derechos y deberes de los usuarios***

Cualquier usuario o entidad posee los derechos siguientes: utilizar los diferentes espacios que componen el equipamiento; encontrar en óptimas condiciones de salubridad e higiene os espacios de uso común y las dependencias del edificio; así como los espacios cedidos en las condiciones establecidas en la autorización. El equipamiento ha de disponer de un libro de reclamaciones y sugerencias.

En cuanto a los deberes, los usuarios y entidades tienen los siguientes: respetar los horarios de apertura y cierre y los indicados en las mismas condiciones en que se encontraban antes de ser utilizados. Respetar el aforo del espacio cedido. Cuando se necesite alguna dotación técnica para algún acto o realizar una actividad se debe comunicar con suficiente antelación. Seguir las indicaciones del personal del equipamiento y observar las pautas de conductas para una cómoda convivencia con el resto de usuarios.

En lo referente a organizadores de actividades, sus deberes son: abonar las tasas establecidas; destinar el espacio cedido a las finalidades propias de la actividad; tener suscrito la preceptiva póliza de seguro de responsabilidad civil. Hacerse responsable de los daños que pueda ocasionar la actividad, ya sea por la conducta de los asistentes a las instalaciones o terceras personas; no realizar actividades que supongan algún tipo de riesgo para las personas o la propia instalación. No manipular sin autorización las dotaciones técnicas, las cuales se tienen que devolver en las mismas condiciones de su cesión. En general cumplir las disposiciones vigentes en materia fiscal, administrativa, laboral, seguridad social y de prevención de riesgos laborales, así como alguna otra normativa sectorial de aplicación, y acreditar el cumplimiento a requerimiento. En caso de que la entidad autorizada contrate alguna empresa (iluminación, sonido, montaje, etc.) habrá de hacer constar en la solicitud que cumple la normativa de prevención de riesgos laborales.

Otras normas a tener en cuenta son las de no permitir el almacenamiento de objetos o productos susceptibles de producir combustión o explosión; no está permitido el consumo de tabaco ni de bebidas alcohólicas. Sin perjuicio del régimen sancionador que pueda ser aplicable, los responsables del equipamiento tienen la facultad de expulsar a aquellos que infrinjan las normas de uso establecidas en el reglamento.

### ***Infracciones y sanciones***

El incumplimiento de las normas establecidas en el reglamento constituye una infracción administrativa que puede dar lugar a la imposición de una sanción. El ejercicio de la potestad sancionadora se hace de acuerdo con la legislación vigente a tal efecto. El procedimiento se realizará de acuerdo a la normativa y por los órganos administrativos competentes.

Serán responsables directos de las infracciones del reglamento las personas autores materiales, sea por acción o por omisión; la declaración de responsabilidad por infracción y la imposición de la sanción correspondiente no evitarán la obligación de indemnizar los daños y perjuicios causados.

En cuanto a la tipificación de las infracciones y sanciones, se califican en leves, graves y muy graves. La consideración de cada una de las tres categorías se establecerán en un orden de menor a mayor en la gradación de los incumplimientos y daños. Igualmente se sancionarán con el mismo criterio gradual de menor a mayor.

### ***Anexos al reglamento***

Al reglamento le acompaña los impresos de solicitud para su cumplimentación así como material informativo respecto a los horarios y al material técnico disponible; y folleto sobre el protocolo de usos del equipamiento.

### **Plan de financiación**

Se debe aplicar un modelo financiero de acuerdo con las nuevas tendencias de financiación de la cultura. Por una parte, es obvio que un servicio público como un equipamiento cultural no puede alcanzar la autofinanciación. Su actividad tiene un valor de existencia que traspasa el beneficio a las personas que participan en las actividades y es un activo importante en la dinámica y cohesión social del territorio. Por eso es lógico que se destinen recursos públicos a su funcionamiento. De otra parte, también es obvio que para avanzar hacia modelos de gestión que capten más recursos privados de empresas y particulares para la financiación parcial, ya sea a través de los usos particulares de equipamientos públicos (ingresos de explotación) o de prácticas de mecenazgo (ya sea del tradicional o del micro-mecenazgo). El modelo de financiación busca un equilibrio entre la capacidad de captación de ingresos de explotación del propio equipamiento, las subvenciones, y la aportación de la administración. Hay que tener en cuenta que la captación de recursos privados, ya sea mediante la taquilla, mecenazgo o usos particulares requieren una gestión comercial eficiente y regular.

## Para la Reflexión

- Rubio Arostegui, Juan Arturo y Rius Ulldemolins, Joaquín. "La modernización de la gestión pública de la cultura. Análisis comparado del caso de los equipamientos culturales de las comunidades autónomas de Cataluña y Madrid". [www.redalyc.org](http://www.redalyc.org)
- Un esclarecedor artículo de análisis comparativo entre dos distintos modelos de política cultural y si traslación a la gestión de los equipamientos culturales, explorando nuevas fórmulas en un contexto de dificultades de financiación de los mismos.
- Heras, Guillermo. "Pensar la gestión de las artes escénicas. Escritos de un gestor". Ed: R.G.C. Libros (Argentina 2012). Recoge una serie de artículos divididos en cinco apartados en los que el director de escena, dramaturgo y gestor expresa sus experiencias y opiniones. Testimonio y propuestas de ideas desde una doble vertiente: la artística y la gestión.
- "Documento de buenas prácticas en museos y centro de arte" Madrid, 2006, Ministerio de Cultura.
- [www.mcu.es](http://www.mcu.es)
- Este marco de referencia del sector de museos y centros de arte supuso un acontecimiento en el ámbito de la gestión. Localiza otro que se han impulsado en otros sectores con posterioridad.

## Bibliografía

**COLOMER VALLICROSA, Jaume.** *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*. Sant Celoni (Barcelona): Bissap Consulting, [2006]. 79 p. ISBN 84-935124-1-9.

**COLOMER VALLICROSA, Jaume.** "La gestión de públicos culturales en una sociedad tecnológica". En: *Periférica: revista para el análisis de la cultura y el territorio*, n.12, 2011, p. 113-131. ISSN 1577-1172. Disponible en: [revistas.uca.es](http://revistas.uca.es)

**COLOMER, Jaume; RÍOS, Joaquim.** *Els equips de gestió dels equipaments culturals d'àmbit local (I)* [en línea]. Lluís Noguera Jordana (dir.). Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, 2010. 85 p. (Quaderns del PECCat, n.2). ISBN 978-84-393-8600-1. Disponible en: [www20.gencat.cat](http://www20.gencat.cat)

**DÍAZ MÉNDEZ, Antonio.** *Gestión sociocultural: la eficacia social*. Madrid: Consejería de Educación y Cultura, D.L. 1992. 208 p. ISBN 84-451-0482-9.

*Els escenaris de la gestió pública del segle XXI* [en línea]. Francisco Longo; Tamyko Ysa (eds.). Barcelona: Generalitat de Catalunya; Escola d'Administració Pública de Catalunya, 2007. 322 p. (Co.lecció Estudis, n. 26). ISBN 978-84-393-7623-1. Disponible en: [www20.gencat.cat](http://www20.gencat.cat)

*Fundamentos de ciencias sociales aplicadas a la gestión cultural (artes escénicas)*. Juan A. Rubio Aróstegui (coord.). Madrid: Dirección General de Promoción Cultural, [2007]. 172 p. ISBN 978-84-451-2996-8.

**Fundación Kaleidos.red.** *Gestión de calidad*. Gijón: Trea, [2003]. 263 p. (Equipamientos municipales de proximidad). ISBN 84-9704-079-1.

*Guía legal y financiera de las artes escénicas en España*. Jaume Colomer Vallicrosa (dir.); Pablo Solines [et al] (col.). Madrid: Instituto de Derecho de Autor, 2012. 324 p. ISBN 978-84-936087-6-7.

**PALACIOS GÓMEZ, José Luis.** *Gestión de equipamientos socioculturales.* Madrid: Dirección General de Cooperación con la Administración Local, D.L. 1994. 186 p. ISBN 84-451-0816-6.

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

**PÉREZ MARTÍN, Miguel Ángel.** *Técnicas de organización y gestión aplicadas al teatro y al espectáculo.* [s.l.: s.n.], [1996] (Salamanca: Gráficas Varona). 69 p. ISBN 84-605-4834-1.

**RIUS ULLDEMOLINS, Joaquim.** *Els contractes programa dels equipaments culturals: governança, eficiència i retorn social del sistema públic d'equipaments culturals de Catalunya* [en línea]. Lluís Noguera Jordana (dir.). Barcelona: Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, 2010. 87 p. (Quaderns del PECCat, n.3). ISBN 978-84-393-8599-8. Disponible en: [www20.gencat.cat](http://www20.gencat.cat)