

Ponencia: "Redistribución del espacio público-privado y su concreción en los pliegos de condiciones"

Autor: Jordi Bertran (Ayuntamiento de Tarragona, Cultura)

Mesa redonda 3: "Modelos de pliegos de condiciones técnicas"

1.- La delegación por parte de las administraciones públicas de la gestión de servicios culturales a empresas externas.

No nos engañamos si partimos del supuesto que, todavía en la actualidad, en las administraciones públicas, existen una serie de miedos sobre el hecho de las externalizaciones de la gestión de servicios, porque aparentemente pueden ser interpretadas para determinados sectores del funcionariado como una pérdida de control del servicio o, incluso, yendo más allá, por parte de ciertos cargos electos como una merma del propio poder político-administrativo. En la práctica, una buena gestión de la externalización entendida como una herramienta al servicio de la administración nos garantiza una agilidad difícil de conseguir de otra manera.

Las particularidades y especificidades que presenta el mundo de la cultura y que a menudo han sido y son un handicap dentro de estas administraciones públicas, a la hora de aplicar externalizaciones pueden llegar a convertirse en ventaja en relación con otros sectores de las mismas instituciones. En realidad, las externalizaciones son mucho más comunes de lo que podríamos pensar a primera vista. Pondremos dos ejemplos extraídos de la administración local municipal donde desarrollamos nuestras tareas.

En primer lugar, nos centraremos en el ámbito de los espectáculos y en el de las fiestas, muy habituales en las administraciones públicas locales. ¿Qué es la fiesta mayor o un festival específico, sino una propuesta de gestión transversal que implica a muchas áreas municipales, pero que a la vez ha obligado a externalizar muchísimos servicios? En estos casos, las externalizaciones se iniciaron por el apartado de los servicios infraestructurales, colaterales a la gestión cultural entendida en sentido estricto. Desde los escenarios patrimonio de las brigadas municipales – ¡qué desafortunada palabra, heredada de una triste post-guerra! – hasta la progresiva sustitución por parte de los servicios de las empresas externas; del electricista miserable que sabía sólo él dónde estaban los cables y los interruptores, hasta las empresas adjudicatarias que permiten la simultaneidad de realización de diferentes actividades; de las sillas y mesas destartaladas y almacenadas en las naves municipales a empresas con grúas que las descargan; o incluso la seguridad en la misma vía pública, que ha obligado al trabajo

conjunto de empresas privadas al lado de las fuerzas y de los costes estatales, nacionales y/o locales que garanticen el orden en las plazas y las calles.

Determinadas organizaciones públicas han llegado a externalizar el conjunto de la producción técnica de una fiesta de espectáculos y de un festival, simplificando de manera enorme toda la tramitación que aquello implicaba desde dentro de la misma administración. Desgraciadamente, la creación de equipos de producción técnica públicos había derivado en muchos lugares en una segunda brigada pesada y de difícil mando. Un buen modelo de externalización de la producción técnica es el caso de la Fira Mediterrània de Manresa, dedicada a los espectáculos de raíces, donde incluso la dirección técnica no es pública, sin que aquello supusiera en su momento una pérdida de conocimiento para la administración tutelar – entonces el Departamento de Cultura de la Generalitat de Cataluña -, sino que implicó más bien un retorno directo hacia el territorio y hacia la industria cultural de la propia ciudad.

Pero no sólo podemos aplicar la externalización a los ámbitos infraestructurales y de producción técnica. La tradición cultural de nuestro país ha estado históricamente mantenida a lo largo de numerosos periodos por parte de las asociaciones, por el tercer sector. En este sentido la Ley catalana 2/1993, de 5 de marzo, de Fomento y Protección de la Cultura Popular y Tradicional y el Asociacionismo Cultural, pone énfasis en la necesidad de respetar desde las administraciones públicas el trabajo realizado por estas entidades. El ámbito público no puede ni debe resolver todo aquello referente a la producción cultural de una población, sino que tendrá que trabajar conjuntamente con los otros agentes públicos y privados que, o bien, tienen obligaciones en esta producción, o quieren participar en ella. La ley explicita el tercer sector asociativo, pero casi quince años después de su redacción, hoy la industria cultural y los creadores son conceptualmente implícitos en la filosofía que se desprendía y se desprende de la citada normativa. En este sentido, la Ley, en su capítulo preliminar, hace unas reflexiones en el sentido de la cooperación entre agentes públicos y privados que son extensibles al conjunto de la producción cultural:

“... La dinámica de los tiempos ha hecho que el asociacionismo haya pasado de una situación en la cual tenía que hacer tareas de suplencia de estos servicios que no prestaban las instituciones públicas, a otra que se tiene que basar sobre la colaboración, coordinación y complementariedad con la acción de las instituciones públicas democráticas.

Tal y como corresponde a unas instituciones de gobierno representativas de una sociedad abierta, plural y democrática como es la catalana, la administración no tiene que entrar en competencia ni tiene que pretender sustituir las entidades nacidas de la sociedad civil, sino que: Tiene que reconocer el carácter y la voluntad de servicio público que caracteriza la mayoría de estas entidades; Tiene que dar soporte y facilidades para el desarrollo de la vida asociativa.

En consecuencia, las administraciones públicas tienen que ajustarse a unos criterios metódicos y racionales de aplicaciones de unos recursos públicos que tienen que favorecer el desarrollo

cultural y tiene que contribuir de manera significativa a preparar las condiciones que faciliten la potenciación de las energías creativas que existen en el seno de la sociedad...”

Así pues, la administración pública tiene que ser un agente catalizador de los otros múltiples agentes existentes, y aprovechar su propia dimensión y entidad específicas para ejercer como dinamizador de la sociedad civil, de los creadores, de los emprendedores y de las industrias. En ningún caso la administración pública debe adoptar el papel de un dirigismo. Un caso emblemático es, por ejemplo, la biblioteca del Centro de Lecturas de Reus, que, durante años ha estado realizando una tarea ingente en el ámbito de las letras, mientras que en la capital del Baix Camp no existía una biblioteca pública. En nuestro país, la realización de este tipo de funciones a través de las entidades no es otra cosa que una externalización *avant la lettre*. El peso que muchas sociedades culturales nacidas en el siglo XIX tuvo en este proceso fue sin ninguna duda fundamental.

Más modernamente, la externalización de una parte de los contenidos ha ido más allá y ha implicado también la empresa privada, incluso en escaparates culturales de fuerte resonancia mediática. Así, por ejemplo, la Fiesta de Teatro de calle de Tàrraga cuenta desde hace años con espacios concertados entre la organización pública y la empresa privada. En ellos el sector público cede los contenidos artísticos y también su explotación económica a un tercero. Es decir, el director artístico público delega en otro privado, procedente de una empresa del sector, parte de la elección de los contenidos que se programen y ofrezcan. La suma de esfuerzos entre el sector público y el privado acaba enriqueciendo el proyecto.

Otro de los ámbitos de la externalización es la gestión de los equipamientos públicos culturales. En este sentido, los centros cívicos, los teatros y los auditorios han visto un progresivo proceso de externalización. El camino se inicia, como en el caso de los festivales o de las fiestas, por los servicios infraestructurales y de recursos humanos. Así la maquinaria y tramoya, la iluminación espectacular, los equipos de sonido, la limpieza o la vigilancia, han sido asumidos progresivamente por empresas externas. Pero también conocemos fórmulas de externalización de parte de los contenidos, como por ejemplo las sesiones escolares, donde se requiere una especialización concreta y un trabajo adicional de gestión de públicos. Un buen ejemplo es el que desde el año 1995 lleva a cabo en la ciudad de Tarragona la empresa Imaginantes tanto en el ámbito teatral como en el de la música, sobresaliéndose en el caso del jazz. En la vertiente educativa también merecen un papel destacado las numerosas iniciativas en el ámbito de los museos.

2. Propuestas para la redacción de pliegos para la gestión de equipamientos culturales.

En la actualidad precisamente estamos inmersos en el camino hacia la externalización de equipamientos culturales completos, desde la perspectiva que la verdadera asunción de las responsabilidades conducirá a una mejor prestación del servicio. Por eso, tenemos que remarcar la importancia de la redacción de los pliegos de prescripciones técnicas reguladoras

de la prestación de esta tipología de servicios. Cuando mejor definidos y ajustados estén los pliegos, mejor funcionará el servicio.

A nivel de propuesta de trabajo, apuntamos algunas de las partes en que se pueden estructurar los pliegos, así como algunos de los contenidos que pueden ser importantes en su redacción, con el objetivo esencial de conseguir una buena gestión sin que la esencia del servicio público y la necesidad de velar por un verdadero interés general ciudadano se pierda.

2.1. El objetivo del contrato

Es el apartado en el cual definiremos el servicio, su duración, el hecho de poder ser prorrogable, el importe total, los documentos de contenidos que las empresas licitadoras tienen que presentar, y la explicitación – en el caso de las externalizaciones completas – del hecho de que la empresa adjudicataria tendrá que ejecutar en todas sus fases la gestión del equipamiento. Es importante la exigencia, por parte de la administración pública, que el programa de gestión que se presenta se adapte para responder a los objetivos institucionales en la planificación y en la ejecución de los proyectos y servicios que ofrece y/o que acoge, a la vez que contemplará también su revisión constante, para tal de adecuarse a los cambios del entorno y a los posibles nuevos intereses que surjan.

En caso de una externalización completa, la empresa contratada ejecutará en todas sus fases – programación, administración, ejecución, evaluación, coordinación, comunicación... - la gestión del equipamiento, y convendría explicitar que es la responsable de tener las instalaciones en un perfecto estado de orden, higiene, de utilización y de mantenimiento, con la finalidad de favorecer el desarrollo correcto de los programas y actividades que se realicen allí.

2.2. El programa marco

El programa marco es el documento que contempla y describe a nivel de objetivos, metodología, organización, gestión, coordinación, evaluación y administración, los diferentes proyectos que el equipamiento cultural debe impulsar de acuerdo con las necesidades específicas de la localidad. A la vez, tiene que especificar si se dirige a todos los grupos y sectores de la población, o bien si hace falta incidir primordialmente en unos públicos determinados: escolares, familiares, primera y segunda inmigración, tercer sector, turistas...

Es el apartado en el cual podemos definir la titularidad pública del edificio, y explicitar el ámbito en el cual presta sus servicios: artístico, asociativo, profesional... También podemos incidir en la conveniencia de favorecer el trabajo complementario con otros equipamientos tantos públicos como privados. Así mismo, se pueden explicitar valores determinados como, por

ejemplo, el hecho de perseguir la consecución de un equipamiento abierto, plural y accesible a la ciudadanía, con condiciones para el desarrollo de las relaciones interpersonales, con fórmulas y propuestas para el conocimiento cultural, así como para la práctica de un ocio creativo y con recursos y oportunidades para el estímulo de la participación ciudadana activa. O bien, se puede definir que el espacio busca la realización de iniciativas en materia de acceso y sensibilización a la cultura en la vertiente que corresponda, y que a la vez fomenta el refuerzo de la cohesión social de la comunidad local.

Es importante explicitar si se trata de un proyecto multidisciplinar, en el cual las artes del espectáculo, el patrimonio, la música, las artes plásticas, las tecnologías de la información, la creación audiovisual o la cultura popular y tradicional son representadas, abrazando un arco diverso de la creación, o bien en cambio focalizamos el equipamiento hacia un ámbito concreto y determinado.

2.3. Líneas programáticas sobre las cuales se fundamenta el programa marco

A partir de la máxima explicitación de las líneas programáticas, alcanzaremos una mayor concreción de las finalidades del equipamiento cultural. En primer lugar, tendremos que analizar si nuestro equipamiento se centra nada más sobre un ámbito de acción, o bien, en cambio, si abarca varios, que ultrapasen el propiamente cultural, como por ejemplo la educación, el desarrollo comunitario, el turismo... En todo caso, si se da esta segunda circunstancia, es recomendable segmentar las diferentes líneas programáticas por ámbitos para alcanzar una mayor claridad.

Dentro del ámbito específico de la acción cultural, que en la gran mayoría de los casos será el núcleo del proyecto, tendremos que establecer algunas líneas programáticas. Así, podemos definir el equipamiento como un espacio válido para el conocimiento, la formación, la difusión, la creación y la producción cultural; que puede contribuir al desarrollo cultural de las personas y colectivos, favoreciendo su participación en la realización de acciones y productos culturales; o bien fomentar la práctica cultural a través de una oferta de calidad que llegue tanto al conjunto de la población como a determinados colectivos específicos; o bien, la emergencia y el encuentro de las diferentes formas culturales que conviven en una localidad; o promover la dinamización cultural mediante la gestión de actividades, servicios y recursos culturales, facilitando y arrancando iniciativas con la colaboración de las entidades con tal de vertebrar y reforzar la identidad del territorio local; o finalmente, fomentar unas relaciones humanas plurales que favorezcan a la vez la integración y la tolerancia entre las diferentes culturas y/o subculturas.

Si se da la circunstancia de que nuestro equipamiento también se mueve dentro de la acción educativa, podemos incluir entre las líneas programáticas el hecho de estimular el interés de las personas para el aprendizaje no formal e informal, especialmente en la vertiente específica a la cual se haya dedicado cada equipamiento, en la medida que intenta favorecer el desarrollo de la vida personal, social y profesional. También puede serlo el hecho de promover iniciativas de formación que den respuesta a los intereses particulares de las personas y que se adapten a los cambios y a las exigencias del entorno, o bien la de ofrecer recursos y crear las condiciones técnicas para el goce personal en las propuestas de educación en relación con la vertiente cultural concreta del espacio que se proponga, entendiendo que forman parte del proceso formativo necesario a lo largo de toda la vida de nuestros conciudadanos. Finalmente, también podríamos ubicar allí la integración de la cultura y de las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento.

Si el equipamiento también entrase en el ámbito del desarrollo y de la acción comunitaria, las líneas programáticas se podrían orientar hacia la oferta del espacio a la población en general, como un recurso para el tiempo del ocio, adecuado al desarrollo de actividades socioculturales en condiciones de calidad y con diversificación de recursos, a la vez que se potencian y generan dinámicas asociativas, se persigue la creación de nuevos núcleos asociativos formales o no formales, se favorece la coordinación con el tercer sector preexistente, y se asesora y se da soporte a las iniciativas surgidas desde el propio tejido social.

Otras líneas dentro de la acción comunitaria pueden ser la potenciación de la cooperación, la tolerancia y la solidaridad entre las personas y entre los diferentes sectores del tejido social, fomentando acciones que palien cualquier tipo de discriminación, favoreciendo la existencia de espacios de relación y encuentro que posibiliten la integración y participación de todos los ciudadanos y ciudadanas en su comunidad; o bien el fomento de la participación en la programación y la gestión de las ofertas culturales que proponga la administración, a través de los diferentes programas y servicios que presenta y/o acoge. También podríamos incluir el hecho de garantizar el desarrollo correcto de la actividad social y de la gestión asociativa propia de las entidades y grupos residentes en un equipamiento, evitando a la vez la monopolización de espacios y recursos por parte de estos; el hecho de fomentar el acceso de la población en general a la información existente, poniendo a su alcance los recursos de que se disponga, y potenciando a la vez las fórmulas de autoservicio; o dar un servicio diario a la población, con propuestas específicas para cada franja de edad – pero que a la vez facilite la relación intracultural entre las personas –, así como también a otras instancias culturales, educativas y sociales: centros docentes, colectivos, asociaciones... Finalmente, en la misma acción comunitaria, podríamos añadir la línea de analizar las peticiones de información que no se puedan atender en el propio equipamiento a través de otros profesionales y otros equipamientos específicos.

Y si el programa marco también permitiera el trabajo con proyectos y servicios en el ámbito del turismo, las líneas programáticas se podrían orientar hacia la oferta de equipamiento a los visitantes de fuera de la ciudad como un recurso turístico en condiciones de calidad; potenciar y generar dinámicas de cooperación con los diferentes agentes públicos y privados que trabajan en el sector turístico, tanto dentro como fuera del propio municipio; promover la dinamización turística de la localidad y del territorio, mediante la gestión de visitas, actividades, servicios y recursos, facilitando y arrancando iniciativas con la colaboración del resto de los agentes implicados.

2.4. Las obligaciones del adjudicatario.

Es otro de los apartados fundamentales en el pliego. La administración que saca a concurso la gestión de un equipamiento enumera y explicita los deberes que tiene que cumplir el adjudicatario, de acuerdo con las directrices de la institución.

En este sentido, la adjudicataria garantizará la prestación correcta del servicio de forma ininterrumpida, garantizando al máximo la estabilidad del equipo técnico que proponga para el periodo de duración del contrato. Así mismo, respetará la representación exterior del centro, que tiene a la administración pública como titular, tanto a efectos de relación con otras entidades o personas, como con la prensa o cualquier medio de difusión o comunicación social.

Si es el caso, también se puede establecer como obligaciones la gestión de la reserva de uso de los diferentes espacios del equipamiento, a entidades y otros colectivos, el acceso de las entidades residentes fuera de los horarios de apertura habitual para los visitantes, o bien la de efectuar el cobro y la gestión de los precios públicos de los diferentes servicios y actividades, de acuerdo con los precios públicos aprobados por la administración titular, y gestionar los ingresos que deriven de ellos. En el caso de la venta de entradas, común a teatros, auditorios, centros de arte o museos, se pueden establecer las diferentes modalidades, con los descuentos correspondientes.

Otro bloque de obligaciones para el adjudicatario lo puede constituir la propuesta, la ejecución y evaluación de la programación de las visitas, las actividades, los proyectos y los servicios de carácter cultural, sociocultural y educativo que desarrolle y ofrezca el equipamiento, ya sea de carácter estable o extraordinario. En este sentido, el adjudicatario realizará el seguimiento de las actividades y presentará al titular las evaluaciones, los informes y memorias que se soliciten durante la vigencia del contrato. También diseñaría el programa de actividades del equipamiento, tanto en régimen de autoservicio como dirigidas, basadas en el aprendizaje no formal y que posibiliten la creación, la participación y la relación; o bien daría soporte logístico, técnico y de infraestructura a las diferentes entidades y colectivos, con el objetivo de promover

y reforzar el tejido asociativo así como con la voluntad de presentar creaciones artísticas bien realizadas.

La organización de la difusión, la publicidad, la divulgación cultural y los derechos de imagen y de representación, es otro de las vertientes que habitualmente preocupan las administraciones públicas, y que merece un trato diferenciado dentro de las obligaciones. Así, el adjudicatario sería el responsable de las propuestas de diseño de la publicidad de las programaciones estables, de los servicios y de los proyectos específicos del equipamiento en los soportes que considere más apropiados, de forma que se comuniquen eficazmente a la población y que se vuelvan el instrumento de acercamiento de los usuarios a las actividades previstas. Las publicaciones, los anuncios y las otras informaciones a los medios de comunicación que haga el adjudicatario, tendrán que situar en lugar preferente los logotipos que correspondan al equipamiento y al titular, según la imagen gráfica propia tanto del espacio como de la institución titular. Los programas, proyectos, comunicados y otra documentación que se desprendan de la gestión del equipamiento se presentarían, pues, tanto a nivel externo como interno, con la papelería y los logotipos oficiales de la administración titular y del propio espacio.

El siguiente apartado por detallar sería el correspondiente a los recursos humanos, uno de los más complejos pero no el único que tiene que existir en un pliego de condiciones. Es necesario, pues, establecer como obligación del adjudicatario la de aportar los recursos humanos necesarios y cualificados, haciéndose cargo de su contratación para la correcta consecución de la finalidad de los servicios objeto del contrato. En este sentido, el adjudicatario, además del equipo técnico mínimo imprescindible que tiene que contemplar necesariamente para la ejecución correcta del programa marco, dotaría el equipamiento de los profesionales que considere oportuno, así como definiría la organización interna necesaria para su coordinación y para garantizar el buen funcionamiento de los espacios, en la medida en que tiene que planificar a todos los niveles, y presentar una oferta de servicios y de actividades de calidad.

Se puede ser todavía más preciso, e intentar definir las capacidades que debe tener el adjudicatario, como el desarrollo de la gestión, programación, animación y dinamización del equipamiento, las horas durante las cuales este permanecería abierto, y las horas destinadas a la preparación y el trabajo interno, así como el hecho de dar apoyo, con los recursos de que se disponga, a otros programas o proyectos de la propia administración. También puede serlo el conocimiento de la realidad social y cultural de los creadores usuarios y de las entidades usuarias, especialmente si algunos son residentes, para conectar con los diferentes grupos y entidades de la localidad, y velar para que se vinculen a la dinámica del espacio. Así mismo, será fundamental el hecho de potenciar la colaboración y coordinación con y entre las

entidades y grupos con la finalidad de garantizar la presencia y la participación de los ciudadanos y ciudadanas en las diferentes actividades que tengan lugar en el equipamiento.

Si se trata de ofrecer un servicio de información a los usuarios, conviene establecer las funciones y los perfiles de personal que este preste, como por ejemplo atender al público en general para todas sus demandas, con un trato amable y cortés, en los idiomas que consideremos necesarios; informar-lo de los posibles recorridos, actos o exposiciones que puedan desarrollarse puntualmente en un equipamiento; entregar todo tipo de folletos informativos y reponerlos diariamente en los expositores; acompañar las posibles visitas a sus puntos de destino; ayudar a la distribución de información en las ruedas de prensa y colaborar en determinadas actividades; atender la entrada y la acogida de visitas de especial relevancia protocolaria, siempre con la supervisión de los responsables de la administración titular o de la persona delegada; o bien colaborar a la elaboración de informes sobre los visitantes y efectuar el recuento de ellos. Otra vía de trabajo en la vertiente de la información puede ser también la de velar especialmente a que los ciudadanos y ciudadanas de la primera y la segunda inmigración puedan ser acogidos y sus intereses y necesidades atendidos según sus recursos.

Otras capacidades exigibles son la de conocer los recursos y servicios públicos que se ofrecen a la población, para mantener actualizados los puntos de información, para informar sobre la disponibilidad de espacios, para favorecer el acceso del público al equipamiento, para informar sobre trámites administrativos y para ofrecer una atención deferente a los usuarios; la de adecuar los espacios, para prever, proponer y adecuar para cada actividad los recursos necesarios, para recoger las opiniones y aportaciones de los usuarios para la mejora del servicio y para garantizar el horario de apertura y de cierre del equipamiento.

A la vez podemos poner énfasis en el hecho de asegurar los mecanismos de participación de los ciudadanos y ciudadanas en el funcionamiento general del equipamiento, para el cual la entidad gestora elaboraría un registro actualizado de los usuarios. Esta sería una herramienta esencial para realizar los tramites de correo, capacidad que iría vinculada a la selección y distribución de la correspondencia, a la elaboración de los registros y resúmenes, a la realización del archivo, a la realización de documentos administrativos, a la relación con las empresas proveedoras y a los trámites de concertación de visitas.

No podemos olvidar la asunción de la responsabilidad del seguimiento operativo del mantenimiento del espacio y del equipamiento técnico, y de conservar el centro correctamente arreglado con tal de que tenga un ambiente agradable. Podemos especificar más concretamente el seguimiento operativo orientado a mantener el correcto estado de la instalación eléctrica, de agua, gas, calefacción, de los cierres, alarmes, extintores, de la iluminación espectacular, de los equipos de sonido y de los informáticos...; la atención a las empresas de servicios; la notificación al servicio responsable de las necesidades de reparación

y mantenimiento; el hecho de disponer de stock y de recambios del material técnico para la realización de trabajos básicos de mantenimiento y reparaciones; el cuidado en la correcta utilización de las instalaciones y del material técnico por parte de los usuarios; el correcto estado de orden e higiene del espacio, así como la atención a los imprevistos que surjan en este sentido.

Finalmente, la administración titular acostumbra a incluir una cláusula sobre la obligación de conocer y actuar de acuerdo con las indicaciones de la legislación vigente y contemplar, cuando haga falta, en sus propuestas de programación y, por exención, en toda su actuación profesional en general, aspectos como por ejemplo la protección de datos.

El capítulo de los recursos humanos puede contemplarse con la definición del equipo técnico mínimo imprescindible para la correcta prestación del servicio de gestión del equipamiento. En este apartado, el titular puede exigir las titulaciones académicas necesarias del personal que lo integre. Irá estrechamente vinculado con el hecho de su dedicación y distribución horaria. En este sentido, en los equipamientos culturales es conveniente insistir en el hecho de que estará sujeto al horario de programación de actividades, al de atención al público, a la apertura y al cierre del espacio, a la prestación de servicios específicos y al de las actividades de carácter extraordinario. Sin ninguna duda los horarios de los equipamientos culturales son bien diferentes de aquellos de las otras dependencias de las administraciones.

La selección de los profesionales que configuren el equipo técnico está a cargo del adjudicatario, pero tiene que obtener el visto bueno de la administración titular. También es recomendable especificar que cualquier cambio o sustitución tendrá que ser comunicado con una antelación de días determinada y suficiente, y tendrá que obtener también el visto bueno institucional. Otras cláusulas comunes son que el adjudicatario promueva y vele al conveniente reciclaje y a la mejora de la formación de los profesionales que componen el equipo técnico, así como el establecimiento del periodo de vacaciones en función de las necesidades y/o de los programas que se desarrollen, durante los periodos en que no se vea afectada o condicionada su realización. También se establecen los horarios del equipamiento, diferenciando, si hace falta, entre invierno y verano. Cualquier alteración de estos horarios, tendrá que contar con la preceptiva autorización del titular y hacerse saber públicamente.

También se indica la necesidad o no de ir debidamente uniformado, y la insistencia sobre el aspecto personal que tendrá que ser cuidado en todo momento. Se suele indicar que, en caso de existir, la indumentaria será a cuenta de la empresa contratada, previa aceptación de la institución titular.

Paralelamente, se suele establecer el mecanismo de participación en el seguimiento y supervisión del correcto desarrollo del programa, a menudo mediante una comisión integrada

por la empresa adjudicataria y el titular, que programa una serie de reuniones a efectos de programación. Finalmente, se incluye que, por ejemplo, durante un periodo mínimo de diez días laborables previos a la fecha de cierre del contrato o al finalizar la prestación de los servicios por cualquier motivo, y con el objetivo de garantizar la continuidad y el correcto desarrollo de los servicios de gestión del equipamiento, la empresa adjudicataria favorecerá las condiciones necesarias y realizará las acciones oportunas con tal de garantizar un correcto traspaso de información y de competencias, si es el caso, a la nueva empresa adjudicataria.

2.5. Las obligaciones de la administración titular.

En el caso que estamos tratando de equipamientos, la primera obligación del titular suele ser el hecho de dotar el espacio del equipamiento y material necesario para el desarrollo correcto del programa objeto del contrato, dentro de sus previsiones presupuestarias. Todo este equipamiento y material siempre se queda en propiedad del titular.

Si es el caso, la administración puede contemplar el hecho de hacerse cargo de los gastos de actividad presupuestarias en las diferentes programaciones que proponga la empresa adjudicataria, siempre que estas hayan estado aprobadas previamente por el titular y se encuentren dentro de sus previsiones presupuestarias.

También se pueden aportar servicios específicos como el de la limpieza u otros, también siempre dentro de sus previsiones presupuestarias, o bien el hecho de hacerse cargo del mantenimiento de las instalaciones así como de las mejoras que haga falta introducir. De la misma manera, es frecuente que el titular se haga cargo de los gastos de consumo y suministro del espacio.

Finalmente, uno de los bloques esenciales de la parte contratante es la de efectuar los pagos de las facturas, una vez que el servicio público gestor haya conformado el servicio prestado, indicándose el importe total del programa y la partida que soporta este gasto.

2.6. Instrucciones para la realización del programa marco y criterios técnicos para la valoración de las proposiciones.

Se trata de dos cláusulas diferentes, pero estrechamente interrelacionadas. Se exige que las empresas licitadoras elaboren un programa marco operativo, viable en su ejecución y adaptado a los recursos y a la capacidad de gestión de que disponga cada empresa, y estará expresamente pensado para responder a los objetivos que el equipamiento se plantea en la planificación y en la ejecución de los proyectos y servicios que ofrece, a la vez que contemplará

también su revisión constante, con tal de adaptarse a los cambios del entorno y a los posibles nuevos intereses de la localidad.

El programa marco operativo se contemplará a partir de la descripción del plano de usos y de conceptualización del espacio, y se realizará de acuerdo con las líneas programáticas que hemos explicado con anterioridad. El pliego de condiciones tiene que ofrecer la estructura que facilite la redacción a la empresa licitadora y que, posteriormente, sea claramente contrastable y evaluable en el momento de llevar a cabo las valoraciones de las proposiciones.

Este documento marco se concreta con la definición de los diversos procesos de trabajo, que tiene que dar respuesta a unos apartados determinados que a modo de muestra podrían ser los siguientes:

2.6.1. Apartado organización y coordinación

- Organización del equipo técnico.
- Descripción del equipo técnico: funciones y competencias.
- Organigrama del equipo técnico.
- Flujos de trabajo.
- Mecanismos de coordinación interna con los diferentes servicios institucionales.
- Propuesta de equipo técnico con currículums adjuntos, donde se haga constar el nivel de conocimiento de la lengua catalana.
- Modelos de contrataciones que favorezcan la continuidad del personal, vinculados a la duración del contrato.
- Propuesta de cobertura de bajas y sustituciones: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.
- Definición del plano de formación del personal: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.
- Propuesta de coordinación y seguimiento del programa entre la empresa y el titular: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.

2.6.2. Apartado metodológico

- Estrategias de dinamización del equipamiento: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.
- Estrategias que favorezcan la implicación de creadores, emprendedores, grupos y asociaciones en las dinámicas del equipamiento: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.

- Estrategias para la dinamización de los mecanismos de participación: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.
- Estrategias de comunicación y difusión en relación con la captación de nuevos públicos, a la proyección externa del equipamiento y a la programación: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.
- Estrategias para la organización de los recursos materiales: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.
- Intervención en la primera y segunda inmigración y la cohesión social: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.
- Originalidad e innovación del programa respecto con otras iniciativas similares existentes: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.

2.6.3. Apartado capacidad de gestión

- Aportación de recursos propios y de elementos para la mejora de la gestión: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.
- Aplicación de los ingresos derivados de las entradas: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.
- Estrategias de captación de recursos externos, de otras vías de financiación, de colaboraciones, de patrocinio de los diferentes proyectos, actividades y servicios, y de negociación: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.
- Implicación de la empresa en proyectos de carácter supralocal y europeo: describir las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.
- Implicación de la empresa en la reflexión teórica alrededor del equipamiento: describir la disponibilidad real y las actuaciones concretas que realizará la empresa en este ámbito.

2.6.4. Apartado propuesta económica

- Propuesta económica del servicio de gestión del equipamiento: desglosada por conceptos y haciendo mención cuantificada de cada una de las partidas que supongan un gasto para la empresa

Los criterios de valoración se fijan en conformidad con el criterio discrecional de la administración titular que establece el artículo 87 de la Ley de Contratos de las Administraciones Públicas (texto refundido según el Real Decreto Legislativo 2/2000, de 16 de junio), y se valoran en particular los apartados que se indican en una tabla que se anexa al

pliego y en la cual los epígrafes corresponden a las instrucciones mencionadas. Así mismo, se establece un máximo de puntos, y cuál es la unidad mínima de valoración, por ejemplo, el cuarto de punto.

Conviene no inflar el apartado de la propuesta económica en detrimento de los otros bloques de organización, coordinación, metodología, capacidad de gestión y contenidos, si no queremos devaluar ya desde el principio la calidad del servicio que la administración pública presta a través de esta fórmula de externalización.

2.7. Documentos informativos que se entregaran a los concursantes.

Una cláusula final indica los documentos informativos que se entregarán a los concursantes, previa petición, que en el caso de equipamientos pueden ser, por ejemplo, el proyecto arquitectónico, el plano de usos y de conceptualización del espacio, y el proyecto de imagen y diseño gráfico.