AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

Mercat de les Flors. Centre de les Arts del Moviment

Avaluació 02

període 2010-2012

Co NC A
Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

Generalitat
de Catalunya

Co NC A
Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

Informe realitzat en compliment del que estableix l'article 4.k) de la Llei 11/2011, del 29 de desembre, de reestructuració del sector públic per a agilitzar l'activitat administrativa.

Consell Nacional de la Cultura i de les Arts
Barcelona – Maig 2014

ÍNDEX

Introducció. Els equipaments públics d'exhibició de les arts escèniques en la societat actual 5

1. L'avaluació estratègica 7
    1.1. Descripció 9
    1.2. Metodologia 10

2. Descripció dels eixos transversals 13
    2.1. Coordinació institucional 14
    2.2. Finançament i gestió de la despesa 19
    2.3. Públics i activitats 27
    2.4. Consolidació estructural del sector 32
    2.5. Cohesió social 39
    2.6. Educació 43
    2.7. Internacionalització 47
    2.8. Excel·lència 52
    2.9. Paradigma digital 56

3. Conclusions 61
    3.1. De caire organitzatiu 63
    3.2. De caire econòmic 65
    3.3. Respecte de l'oferta i el contingut 66

4. Recomanacions finals 69
    4.1. De caire organitzatiu 70
    4.2. De caire econòmic 72
    4.3. Respecte de l'oferta i el contingut 74
    4.4. Reflexions finals 76

Annex: Taules d'indicadors 81

INTRODUCCIÓ. ELS EQUIPAMENTS D'ARTS ESCÈNIQUES EN LA SOCIETAT ACTUAL

Les organitzacions dedicades a les arts escèniques es troben implícitament influenciades per l'entorn sociocultural que les ha generat. Per una part, en la visió liberal de tradició anglosaxona, ens i equipaments sorgeixen de la societat civil com a projecte mercantil que, segons la llei del mercat, ofereix un servei amb finalitat lucrativa. En contraposició a aquest model, i en societats amb major implicació del sector públic, les polítiques culturals definides des dels poders públics impliquen una participació institucional principalment en les infraestructures culturals que acullen les manifestacions artístiques.[1]

En un model de societat canviant, els equipaments i el seu funcionament es troben en constant adaptació als *inputs* i requeriments que se'ls exigeix i que, alhora, el context econòmic determina. En aquest sentit, i singularment en les organitzacions relatives a les arts escèniques, hi ha el manament de gestió d'una doble vessant d'activitat: d'una banda, la directament relacionada amb l'equipament, la infraestructura i, habitualment, la programació relacionada; de l'altra, la producció de continguts a exhibir i la participació del sector cultural privat en els diferents estadis del procés.

Impulsat des de l'Administració, en consonància amb les tendències de gestió empresarial i, en bona part, derivat de l'actual context socioeconòmic, el model operatiu de referència dels equipaments d'arts escèniques catalans consisteix a interpretar la seva funció com a contenidor d'activitats i programador de continguts, tasca vinculada a les polítiques públiques culturals. La generació de continguts provindria de la col·laboració amb el sector cultural privat, el qual aporta des de la ciutadania les tendències que n'actualitzen el missatge.[2]
L'obtenció dels continguts esmentats es fa tant en forma de col·laboració tècnica i material (les coproduccions), com mitjançant la subvenció o la residència subvencionada de companyies artístiques, l'intercanvi entre equipaments d'aquestes mateixes produccions o, en format directament mercantil, a través de la contractació i compra d'espectacles i activitats de tercers.

Com a reflex de les necessitats socials d'espais d'expressió artística i de plataforma del sector de la dansa al país, el Mercat de les Flors/Centre de les Arts del Moviment esdevé un dels equipaments escènics principals. S'articula en forma de consorci i fou creat l'any 2007, impulsat per l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya.

[1] VARBANOVA, L. (2013) *Strategic Management in the Arts.* New York: Routledge, p. 2-8.
[2] SUBIRATS, J.; BARBIERI, N.; PARTAL, A. (2010) "El retorn social de les polítiques culturals: de l'impacte social al valor públic". *Quaderns d'Acció Social i Ciutadania, 10* (octubre 2010), p. 19-23.

Des de l'any 1985, moment en què l'Ajuntament de Barcelona decideix obrir un espai escènic polivalent a l'edifici noucentista del Palau de l'Agricultura de l'Exposició Internacional de 1929, el panorama de les arts escèniques de la ciutat de Barcelona ha patit canvis substancials.

Projectat el 1997 i amb data de consorci de l'any 2000, el projecte *Ciutat del Teatre* incloïa el Mercat de les Flors juntament amb el Teatre Lliure i l'Institut del Teatre, en una agrupació d'espais escènics que compartien sinergies i serveis; però modificacions en el panorama d'equipaments culturals, amb l'aparició de nous teatres públics com el TNC a la plaça de les Glòries o el nou Lliure a Montjuïc, feren desestimar la proposta.[3]

Desaparegut l'Espai de Dansa i Música de la Generalitat de Catalunya, i amb els canvis esmentats en l'oferta de centres d'arts escèniques, fou obligat el replantejament de la funció del Mercat de les Flors. S'apostà per especialitzar la seva activitat i convertir-lo en un equipament dedicat a la investigació, la producció, la creació i la difusió de la dansa, de les arts del moviment i d'altres arts similars, a fi d'aconseguir convertir el centre en referència de la dansa i les arts del moviment d'àmbit català i internacional.

Si bé en el consorci no hi figurà el Ministeri de Cultura, la vocació des dels inicis del Mercat ha estat la d'actuar com a centre nacional de la dansa i de les arts del moviment, tal i com els seus estatuts i les actuacions de les institucions públiques indiquen.[4] En aquest sentit, els reptes que cal afrontar es concretaren a incrementar la presència i la visibilitat de la dansa a la ciutat, vetllar per la creació de nous públics i el foment de l'expressivitat, reforçar la connectivitat i el treball en xarxa de la dansa amb l'entorn, estimular la creativitat i fomentar l'excel·lència artística.

[3] GRAELLS, G.J. (2011) "La institucionalització escènica a Catalunya, la història de mai acabar". *Estudis escènics, 38: Quaderns de l'Institut del Teatre (Dossier: L'escena catalana: balanç d'una dècada (2000-2010))*, p. 105-114.
[4] GENERALITAT DE CATALUNYA (2006) *Memòries del Departament de Cultura 2005*. Dept. de Cultura.
AJUNTAMENT DE BARCELONA (2006) *Pla estratègic de cultura de Barcelona. Nous accents 06. Informe de la taula de dansa*. Institut de Cultura de Barcelona.

1. L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

La Llei 11/2011, del 29 de desembre, de reestructuració del sector públic per agilitzar l'activitat administrativa, descriu que el Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA),

> "...té per objecte assessorar el Govern en el conjunt de la política cultural, vetllar pel suport a la creació artística i per la promoció d'aquesta, i fer-ne l'avaluació...".

En aquest sentit, ha de centrar la seva missió en el desenvolupament de l'activitat cultural, col·laborar en l'ordenament de la política cultural pel que fa a la creació artística, intervenir en la política de suport a la creació artística i cultural i de promoció d'aquesta creació, i organitzar un sistema d'auditoria cultural dels equipaments i les subvencions públiques. Textualment, i entre d'altres, l'art. 4.k) de la Llei d'esment estableix el següent:

> "... k) Elaborar les auditories culturals dels equipaments culturals de titularitat de l'Administració de Generalitat i de les entitats públiques o privades que li ho encomanin, i també fer una auditoria biennal sobre la repercussió cultural de les subvencions concedides i fer-la pública."

Fer una avaluació estratègica, com expressió de l'auditoria cultural, implica el seguiment i la valoració en l'aplicació pràctica de les polítiques culturals que, definides per les administracions públiques, es desenvolupen a través d'institucions a les quals es fa un encàrrec concret. Altrament, es conforma com l'instrument que, en referència a les organitzacions objecte d'anàlisi, verifica la correcció de la proposta d'activitats i de la seva execució envers els objectius proposats i el sistema d'avaluació que s'hagi establert per fer-ne el seguiment, amb la finalitat central que les seves conclusions vehiculin les decisions precises per assolir major quota de rellevància en els objectius, eficàcia en la seva consecució i eficiència en l'ús apropiat dels recursos disponibles.

1.1. DESCRIPCIÓ

Amb la denominació d'**avaluació estratègica** es determina l'eina tipus o mitjà per verificar la naturalesa dels processos i els resultats d'impacte en la societat que s'obtenen dels equipaments culturals, a fi d'establir vincles directes entre resultats, el retorn social de les pràctiques fetes i la inversió dels recursos assignats. En aquest sentit, l'objectiu bàsic de l'avaluació estratègica se centra a avaluar i assenyalar possibilitats de millora en qualsevol ens del sector cultural, a fi que pugui assolir un estàndard de qualitat.

Les accions de l'avaluació estratègica es concentren en tres apartats bàsics:

- en l'acompliment dels objectius culturals i estratègics que la mateixa missió i l'interès públic determinin;
- en la gestió de les activitats i l'aprofitament econòmic que es deriva del finançament públic;
- en la mesura de l'impacte social i cultural de les accions i estratègies dutes a terme.

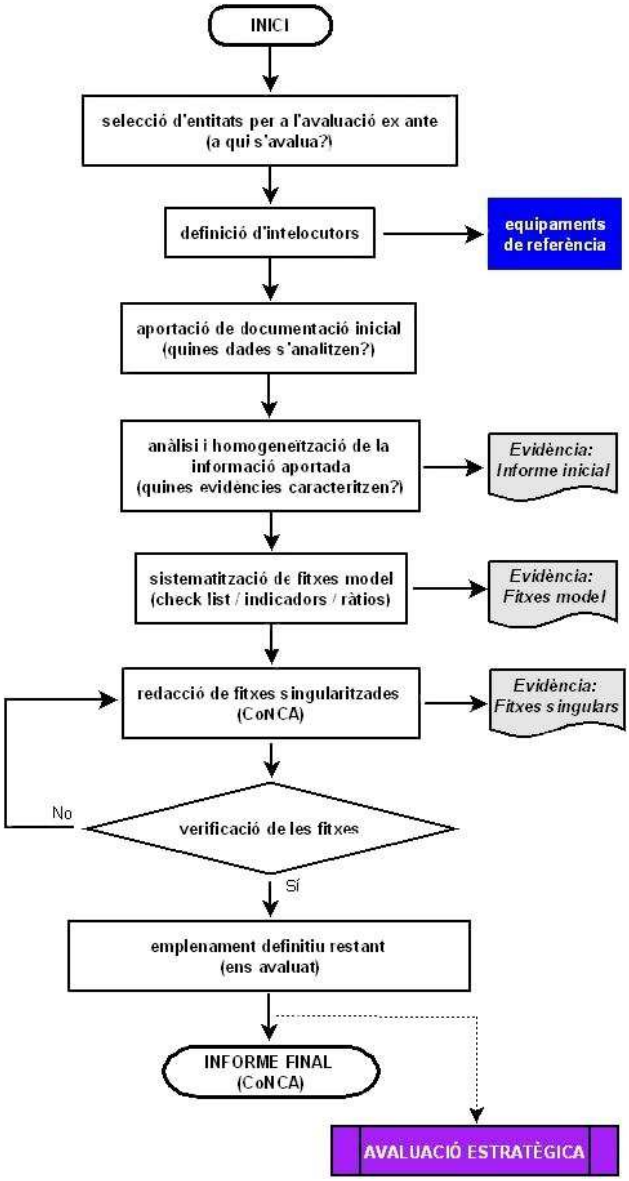
Per assolir l'èxit de les accions determinades, l'avaluació mesura quantitativament i qualitativament els diversos paràmetres aportats, els quals són objecte de comparació, tant amb la pròpia institució, a través de l'evolució temporal dels mateixos indicadors, com en models aliens assimilables.

En aquest sentit, l'avaluació estratègica ha d'evidenciar les fortaleses i febleses de l'organització i de les pràctiques fetes que permetin l'optimització de l'eficiència de les accions i la utilització eficaç de les dotacions pressupostàries corresponents, introduint el concepte de *rendibilitat social* i la seva mesura com a paràmetre comparatiu i objectivable. Alhora, actua com a eina d'evolució sobre la definició de les polítiques culturals i les estratègies, la programació de les activitats i la seva execució, establint una cadena de valor entre recursos i els resultats que se n'obtenen.

L'avaluació dels resultats obtinguts genera les indicacions de millora que, com a finalitat darrera, inicien la consecució d'un cicle d'agregació de valor destinat al perfeccionament de processos i dels procediments i instruccions que els desenvolupen.

1.2. METODOLOGIA

La posada en marxa d'un sistema d'avaluacions estratègiques ha requerit un estudi previ, *ex ante*, de caire prospectiu, enfocat i motivat en la definició del model d'avaluació cultural. A fi de concretar una metodologia d'actuació, l'avaluació *ex ante* ha possibilitat el fonament empíric per a la planificació identificativa de futures actuacions predefinint models a implantar.



Fluxograma del procés seguit per a l'avaluació *ex ante.*

A partir de l'anterior, l'avaluació estratègica ha de fer factibles els requeriments següents:

- ajustar, adequar i valorar per al màxim profit la intervenció en cada ens, vinculant aquesta actuació a les necessitats que la motiven;
- evidenciar els ítems representatius i genèrics a les institucions, definint un mapa d'indicadors fonamentals;
- aportar una visió inicial de l'equipament, com és i què vol ser, sistematitzant la informació en paràmetres que facultin advertir l'evolució cap als objectius propis i institucionals.

Amb les finalitats esmentades, el *corpus* metodològic es conforma mitjançant la implantació d'un procediment de fitxes en format formulari, que combina els camps propis de *check-list* o verificació d'informació i els descriptius. Aquestes configuren un model homogeni de gestió de les dades enfocat cap a un informe final de situació i perspectives de posteriors intervencions.

S'han dissenyat cinc models preliminars de fitxes estandarditzades que recullen els continguts necessaris i que, un cop emplenades, articulen indicadors operatius (quantitatius i qualitatius, dades estadístiques i ràtios de gestió). Agrupen la informació en apartats que resumeixen el marc i la família de processos que es desenvolupen en qualsevol institució de caire cultural:

a) Governança: aspectes legals i normatius, definició d'òrgans de govern i funcions.
b) Estructura organitzativa: definició i característiques de l'organització, processos desenvolupats i procediments vinculats.
c) Activitats i públic: resum estadístic, quantitatiu i tipològic de les activitats, quantificació de visitants i polítiques comercials.
d) Estructura financera i pressupostària: desglossament econòmic d'ingressos i despesa, càlcul de costos i anàlisi pressupostària.
e) Planificació estratègica: descripció de pla estratègic, contracte programa i pla d'operacions.

Les dades recopilades formen la base argumental sobre la qual es defineix l'avaluació estratègica que es troba articulada en forma d'indicadors *input* i *output*, indicadors de qualitat i de resultat i valoracions qualitatives.[5] La interpretació que se'n fa es vertebra emprant una estructura d'eixos transversals, ja definits per al mesurament macroeconòmic de la cultura,[6] els quals s'han adaptat a la realitat microeconòmica que afecta les institucions avaluades individualment:

[5] *Input*: indicadors referents a la generació interna (activitat i estructura).
Output: indicadors relatius a la repercussió provocada a l'exterior i que mesuren els resultats dels programes o serveis oferts.
Indicadors de qualitat: estadístiques d'acceptació del servei i quantificació de les mesures d'excel·lència.
Indicadors de resultat: combinació dels diferents indicadors previs.
Generalitat de Catalunya (2011) *Guia per a la planificació i pressupostació estratègica de la Generalitat de Catalunya* . Dept. de Presidència – Dept. d'Economia i Coneixement.
[6] ICC Consultors (2013) *Mapa d'indicadors culturals de Catalunya*. Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

1 Coordinació institucional.
2 Finançament i gestió de la despesa.
3 Públics i activitats.
4 Consolidació estructural del sector.
5 Cohesió social.
6 Educació.
7 Internacionalització.
8 Excel·lència.
9 Paradigma digital.

El model d'avaluació estratègica desenvolupat pels eixos d'esment es nodreix d'un volum d'informació que requereix un procediment previ de recollida de dades. En aquest sentit, la disponibilitat per part dels ens avaluats de la informació requerida pot condicionar l'obtenció de determinats indicadors.

El treball de camp de recollida d'informació s'ha articulat a partir de reunions directes amb els interlocutors del Mercat de les Flors;[7] la cessió, per part del mateix ens, dels informes d'activitats, memòries econòmiques i dossiers diversos vinculats a la gestió dels exercicis 2010-2011-2012, i la recerca de dades ampliatives o d'interès.[8]

Finalment, recopilada la informació d'interès, organitzada per eixos d'interpretació i obtinguts els indicadors que mostren situació i evolució temporal, es generen unes conclusions segmentades en aspectes de caire organitzatiu, de caire econòmic i les que afecten l'oferta i el contingut. Les conclusions deriven en aquelles reflexions i recomanacions que permetin obrir vies de perfeccionament a l'ens avaluat, en un procés planificat de millora contínua.

[7] S'han fet les següents reunions:

- Una el 02/04/2013, a la qual assistiren, per part del Mercat de les Flors, el Sr. C. Casadesús, director, i la Sra. M. Arús, directora executiva; per part del CoNCA, el Sr. C. Duarte, president; la Sra. M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; el Sr. D. Albet i la Sra. P. Parcerisas, membres del Plenari; el Sr. N. Tomàs, director, i el Sr. R. Castells i el Sr. J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- Una el 24/04/2013, a la qual assistiren, per part del Mercat de les Flors, la Sra. M. Arús, directora executiva; per part del CoNCA, la Sra. M. Gisbert, secretària i membre del Plenari, i el Sr. R. Castells i el Sr. J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- El 18/07/2013, a la qual assistiren, per part del Mercat de les Flors, la Sra. M. Arús, directora executiva; per part del CoNCA, la Sra. M. Gisbert, secretària i membre del Plenari, i el Sr. R. Castells i el Sr. J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- El 18/03/2014, a la qual assistiren, per part del Mercat de les Flors, la Sra. M. Arús, directora executiva; per part del CoNCA, la Sra. M. Gisbert, secretària i membre del Plenari, la Sra. S. Muñoz, directora, i el Sr. R. Castells i el Sr. J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- El 27/04/2014, a la qual assistiren, per part del Mercat de les Flors, el Sr. C. Casadesús, director, i la Sra. M. Arús, directora executiva; per part del CoNCA, el Sr. C. Duarte, president, la Sra. M. Gisbert, secretària i membre del Plenari, la Sra. S. Muñoz, directora, i el Sr. R. Castells i el Sr. J. Auladell, tècnics del CoNCA.

[8] S'ha procedit al buidatge d'informació referent al Mercat de les Flors i s'ha aconseguit un recull ampli de les notícies aparegudes en els mitjans d'informació i en les publicacions i *media* del sector cultural.

2. DESCRIPCIÓ DELS EIXOS TRANSVERSALS

2.1. COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

Tradicionalment la cultura disposa d'una conselleria pròpia dins l'estructura governamental catalana, però l'acció d'altres departaments dintre del Govern pot tenir efecte sobre el desenvolupament cultural. A més, a Catalunya hi ha diferents àmbits institucionals des d'on es desenvolupen polítiques en l'àmbit cultural. En aquest sentit, l'eficiència ha de ser un criteri que guiï la coordinació entre les institucions locals, nacionals i estatals.

a) Coordinació

- Sense dependència directa recollida en la norma legal de cap de les administracions consorciades, a efectes pressupostaris consolida amb l'Ajuntament de Barcelona a través de l'Institut de Cultura.
- El Mercat ha desenvolupat fórmules de col·laboració amb tercers i ha establert xarxes estables que permetin fer accions i projectes en el territori.
- Amb el Sant Andreu Teatre i el Centre Cultural de Terrassa, el Mercat ofereix programacions estables de dansa; és l'únic equipament per al qual les variants de les arts del moviment són la disciplina central i exclusiva.
- Vinculat al programa *Fàbriques de Creació* de l'Ajuntament de Barcelona, el Mercat gestiona el centre de creació El Graner amb la col·laboració de l'Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya (APDC) i de l'Associació de Companyies Professionals de la Dansa de Catalunya (ACPDC).
- El Graner acull residències de creadors de dansa (44, el 2012) i desenvolupa projectes de cooperació artística amb altres agents culturals (6.774 creadors fent activitat el 2012).
- El Mercat gestiona intercanvis artístics amb tercers que li permeten completar les programacions i que poden derivar en festivals diversos: Dansalona, Sâlmon, IDN, Ciutat Flamenco, Festival Ulls, Festival Claqué, Temporada Alta, Grec, Fira Mediterrània, Fira de Tàrrega, etc.
- Manté col·laboracions amb diverses organitzacions de caire acadèmic, com l'Institut del Teatre; sectorial, com ADETCA, o institucional, com l'Institut Ramon Llull.

b) Governança

Marc legal

- La institució pren forma de consorci com a eix de concertació d'administracions públiques. El consorci es constitueix com una entitat de dret públic de caràcter associatiu i voluntari, integrada per l'Administració de la Generalitat de Catalunya, a través del departament competent en matèria de cultura, i

l'Ajuntament de Barcelona. El Ministeri de Cultura, que no va formar inicialment part del consorci, es comprometé a donar suport al projecte.
- Disposa de personalitat jurídica pròpia i independent de la dels ens consorciats i plena capacitat d'obrar per al compliment de les seves finalitats.

Òrgans de govern

- Els òrgans de govern i administració del consorci són: Presidència, Vicepresidència, Consell General, Comissió Executiva i Direcció. A més, el Consell General pot constituir consells assessors de caràcter consultiu, integrats per persones expertes o representants d'institucions significatives en les matèries que constitueixen l'àmbit d'actuació del Consorci.
- La Presidència l'ocupa sempre l'alcalde de Barcelona i té assignades les atribucions habituals d'aquest càrrec: alta representació institucional del Consorci, fixar l'ordre del dia, convocar i presidir les reunions del Consell General; en casos d'urgència pot exercir les funcions encomanades al Consell General, donant-ne compte a la reunió següent del Consell, i fer ús del vot de qualitat per dirimir els empats que es produeixin en el Consell General.
- La Vicepresidència, que correspon al conseller de Cultura, exerceix les funcions pròpies de la Presidència en cas d'absència, malaltia o impossibilitat d'aquesta.
- El Consell General és l'òrgan superior de govern i administració del Consorci, que està integrat per la Presidència, la Vicepresidència i 8 vocals (4 de nomenats per l'Ajuntament de Barcelona i 4 per la Generalitat de Catalunya). També participen en el Consell, amb veu però sense vot, la Direcció, la Intervenció i la Secretaria. El Consell es reunirà amb caràcter ordinari dos cops l'any i sempre que el president consideri oportú de convocar-lo.
- Correspon al Consell General assumir les funcions que tenen una vinculació directa amb decisions estratègiques de la institució (aprovar el pla d'actuació, aprovar els comptes, determinar sobre l'endeutament de l'entitat...). Altres funcions que li corresponen d'un caràcter més executiu poden ser delegades a la comissió executiva. Totes les decisions es prenen per majoria simple excepte les decisions de modificació d'estatuts i la dissolució del consorci, per a les quals hi ha d'haver una voluntat unànime.
- La Comissió Executiva actua com a òrgan permanent de direcció, administració i gestió del Consorci, i exerceix les funcions pròpies i les que hi delega el Consell General.
- La Comissió Executiva la componen la Presidència (que correspon de manera rotatòria a les administracions consorciades i recau en la persona que designi l'administració corresponent), la Vicepresidència (aquests càrrecs corresponen de forma rotatòria a les administracions consorciades i estaran ocupats per la persona que aquestes administracions designin), 4 vocals (2 de nomenats per l'Ajuntament de Barcelona i 2 per l'Administració de la Generalitat de Catalunya). En la Comissió hi participen, amb veu però sense vot, la Direcció, la Intervenció i la Secretaria, que és la del Consell General.

Òrgans de direcció

- La Direcció del Consorci es designa segons la presentació d'un pla d'actuació concret per a quatre anys, i exerceix el càrrec per aquest període sense perjudici que pugui renovar-se tantes vegades com sigui necessari sempre de forma vinculada a un pla d'actuació.

c) Planificació estratègica

- La missió del Mercat rau en la promoció i difusió de la dansa, el llenguatge del cos i del moviment, tant per a un àmbit català com en el mercat exterior. En aquest sentit, i a fi d'articular el compliment del mandat fundacional, s'estableix com a objectiu ser el centre de referència sectorial i d'irradiació de coneixement, incidint en la recerca sobre la matèria, donant suport a productors i companyies i establint una xarxa de col·laboracions que permeti la territorialitat de les activitats.
- El Mercat incorpora la planificació estratègica com a sistema d'organització de l'activitat des del moment de la seva creació. De fet, el mateix acord de creació disposa que el nomenament del director queda condicionat a la presentació d'un pla d'actuació concret per a quatre anys, temps que dura l'encàrrec del director.
- A la pràctica, tal com especifiquen els estatuts, l'any 2007 es va fer públic un primer pla d'actuació. Passats quatre anys, el nou pla d'actuació es va vincular amb la signatura d'un contracte programa.
- El contracte programa actualment vigent es va signar al mes de març del 2012 i té vigència fins al 31 de desembre de 2015. Aquest document vincula els membres del consorci a seguir donant suport al projecte, especifica els compromisos del Mercat durant el període de quatre anys i estableix els indicadors que han de permetre el seguiment dels compromisos contrets. Altrament, no especifica els compromisos econòmics concrets que les administracions consorciades adopten per al compliment dels objectius marcats.
- El *Pla estratègic 2012-2015* se sustenta en cinc grans eixos que en el document s'anomenen objectius i que responen a les cinc finalitats marcades en l'article 4 dels estatuts del Consorci:
    a) Proposar referents i models: establir un segell de qualitat que beneficiï els artistes associats amb el projecte i recuperar la memòria per a la construcció d'un imaginari col·lectiu
    b) Potenciar la participació: vincular la població amb l'equipament i les activitats programades i aconseguir una alta participació en totes les propostes que es facin

c) Incentivar el coneixement: polítiques de relació amb el món educatiu i de la recerca
d) Impulsar la creativitat: innovació mitjançant creativitat, talent i esforç
e) Organitzar un sistema sostenible: generar recursos propis sense afectar la qualitat i impulsar el treball en xarxa, el suport a la producció i les gires

- Més endavant s'indiquen els objectius estratègics (un total de 12) i per a cada un d'aquests s'estableixen diferents objectius operatius (de mitjana 4 objectius operatius per cada estratègic amb un mínim de 2 i un màxim de 8), que en realitat es tracta d'accions que cal fer. Tots els objectius tenen associat un únic indicador, normalment d'*output*, del qual es fa seguiment i es controla l'evolució.

Valoracions en l'eix COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

a) Coordinació

- Essent l'equipament de referència en dansa i arts del moviment, amb l'única temporada estable dedicada a aquestes disciplines escèniques, manca l'establiment d'acords permanents de col·laboració amb les institucions d'àmbit més local (ajuntaments, diputacions, etc.) que possibilitin traslladar activitats pel territori.
- A més de l'articulació amb promotors de fires i festivals sectorials o generalistes, és necessari articular noves relacions amb prescriptors a fi de donar a conèixer la disciplina i els espectacles vinculats. Aquesta incidència hauria de restar definida en els processos de treball i, alhora, com a funció específica de l'àrea responsable del màrqueting.

b) Governança

- L'assumpció de participació majoritària per part de l'Ajuntament de Barcelona oficialitza, *de facto*, la preeminència d'aquesta institució evidenciada en el finançament de l'equipament.
- El fet que una de les institucions principals decidís no formar part del consorci debilita la viabilitat del projecte ja que el seu compromís envers la institució no és tan ferm com el de les institucions que integren els òrgans de govern.
- Es manifesten disfuncions en l'adaptació de l'estructura de governança en limitar els membres dels òrgans de govern als representants de les administracions que conformen el consorci. Aquesta circumstància no permet gaire marge d'actuació per endegar accions envers el mecenatge que puguin suplir les reduccions pressupostàries que estan patint darrerament per part de les administracions públiques.
- En relació amb l'anterior, es fa evident la necessitat de reformar tant el Consell General com la Comissió Executiva, a fi que manifestin proporcionalment el barem de participació entre les administracions consorciades.

c) Planificació estratègica

- La manca de compromís pressupostari en el contracte programa vigent estableix les obligacions programàtiques de l'equipament i, alhora, les desvincula de la corresponent assignació pressupostària, la qual cosa a efectes pràctics fa inviable la previsió d'activitats.
- En el Pla estratègic 2012-2015 no hi ha hagut possibilitat d'incorporar valoració econòmica o pla financer per manca de concreció i garanties d'estabilitat en les xifres d'aportació pública a mitjà i llarg termini. Amb tot, i preveient l'actuació de l'ens en finalitats prou diferenciades, caldria prioritzar-les i perioditzar-les a fi de poder concretar fases de realització i mesurar compliments.
- El Pla estratègic 2012-2015 comporta associat el projecte de la Direcció per a aquest període i, en conseqüència, significa la ratificació del corresponent nomenament.
- La relació entre programa i vigència del director ve motivada per l'existència d'una centralitat de la figura del director com a eix sobre el qual s'articula tota estratègia de l'equipament.
- El contracte programa confirma la vigència del Pla d'inversions aprovat pel Consell General del Consorci al juny del 2009 i valida els acords als quals ha arribat cada institució.
- Es considera d'interès que es puguin redactar contractes programa de periodicitat a curt i mitjà termini, en els quals s'incorporin pressupostos previsionals que permetin la quantificació dels costos de les activitats proposades i de l'estructura vigent. Aquesta proposta de contracte programa permetria la negociació directa sobre actuacions i el seu valor per al càlcul del finançament; alhora, podria incorporar un pla de contingència que s'utilitzés com a model d'impacte de possibles variacions sobre els imports proposats.

2.2. FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

El finançament de la cultura ha estat des de sempre una qüestió central en el nostre desenvolupament cultural, però avui aquesta centralitat s'accentua perquè, cada cop més, s'exigeix com a bàsica als projectes culturals la premissa de sostenibilitat econòmica.

La principal via de finançament de la cultura prové del consum cultural que en fan les persones, però el finançament públic de la cultura és l'indicador del grau de centralitat que té la cultura en l'estratègia de país. En aquest sentit és important tant conèixer la quantitat com el pes que suposa sobre el global per mesurar el grau de centralitat que se li dóna. A més, una via de finançament que ha estat tradicionalment important com el mecenatge, actualment no s'aprofita amb tot el seu potencial atès que la legislació no en facilita el desplegament.

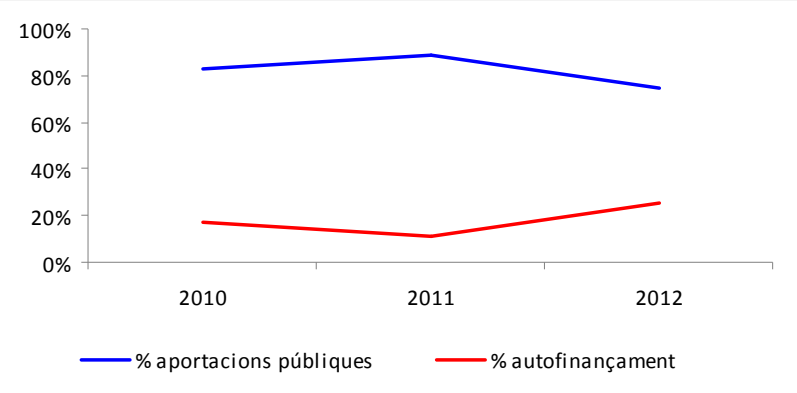
a) Finançament públic

- Els ingressos de la institució han sofert una davallada durant el període d'estudi. Respecte del 2010, el decrement fou del 22 % en l'exercici 2011 i del 16 % durant el 2012, i es materialitzaren tant en despesa corrent com en inversió.
- Alhora, el pes de les aportacions públiques ha baixat del 82,47 % del total d'ingressos fins al 74,32 %, fet indicador del descens en el finançament públic: en xifres absolutes, de 5.235.537 euros a 3.953.727.
- Per institucions, la Generalitat de Catalunya ha passat d'un muntant total de 2.176.133 euros el 2010 a 1.461.006 el 2012, amb una baixada entre aquests dos exercicis del 32,86 %.
- L'Administració General de l'Estat, a través de l'INAEM, transferí a càrrec del 2010 1.100.000 euros fins als 726.000 euros del 2012, amb una minoració entre ambdós exercicis del 34 %.
- L'Ajuntament de Barcelona, amb 1.959.404 euros el 2010 i 1.766.721 euros el 2012, ha reduït l'aportació un 9,83 %, fet que compensa parcialment les reduccions més elevades de les altres administracions finançadores.

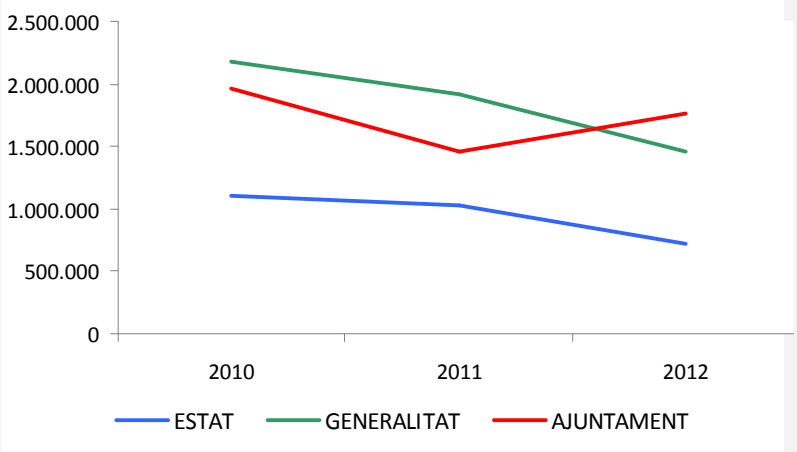
			2010	2011	2012
1.	TOTAL INGRESSOS % diferència respecte del 2010		6.348.062 100 %	4.951.793 -22 %	5.320.054 -16 %
5.	% aportacions públiques	ingr. pressup. / ingr. totals	82,47 %	88,97 %	74,32 %

		2010		2011		2012	
	Import total aportacions públiques	**5.235.537**	**100 %**	**4.405.580**	**100 %**	**3.953.727**	**100 %**
	IV	4.483.968	85,64 %	3.905.580	88,65 %	3.595.572	90,94 %
	VII	751.569	14,36 %	500.000	11,35 %	358.155	9,06 %
GC	IV	1.676.133 €	32,01 %	1.424.713 €	32,34 %	1.211.006 €	30,63 %
GC	VII	500.000 €	9,55 %	500.000 €	11,35 %	250.000 €	6,32 %
AJT	IV	1.707.835 €	32,62 %	1.453.877 €	33,00 %	1.658.566 €	41,95 %
AJT	VII	251.569 €	4,81 %	0 €	0,00 %	108.155 €	2,74 %
AGE	IV	1.100.000 €	21,01 %	1.026.990 €	23,31 %	726.000 €	18,36 %
AGE	VII	0 €	0,00 %	0 €	0,00 %		0,00 %

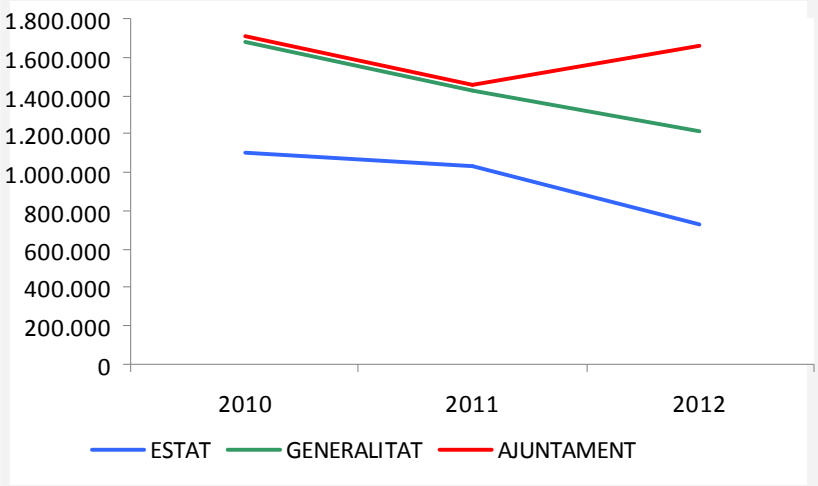
Taula d'aportacions públiques dividides per administració i capítol pressupostari



Evolució dels ingressos



Aportació pública (corrent + capital)



Aportació pública (corrent)

b) Despesa privada en cultura

- Els ingressos obtinguts per la venda d'entrades representen un percentatge relativament baix dels ingressos: el 2012, el 18,63 % respecte dels ingressos propis i el 4,78 % respecte dels totals. L'evolució dels tres exercicis indica una davallada el 2011 respecte del 2010 i una recuperació posterior el 2012, tanmateix inferior en un 7,9 % respecte del 2010.
- Els ingressos per activitats, amb taquillatge inclòs, han seguit una evolució positiva al llarg del període d'estudi, amb un increment proper del 28 %.
- L'oferta d'activitats genera prestació de serveis als visitants. Els ingressos proporcionats el 2012 han estat, de mitjana aritmètica, per valor de 2.412 euros cadascuna, amb un descens del 20 % (aprox.) respecte a l'any previ. Per sessions d'actuacions la dinàmica ha estat similar.

	2010		2011		2012	
subtotal ingressos activitats i altres:	**1.104.525**	**100,00 %**	**526.456**	**100,00 %**	**1.366.327**	**100,00 %**
Ingressos per activitats:	373.475	33,81 %	425.995	80,92 %	477.535	34,95 %
marxandatge	168	0,02 %	3.054	0,58 %	964	0,07 %
taquillatge	276.504	25,03 %	247.832	47,08 %	254.501	18,63 %
prestació serveis	96.803	8,76 %	175.109	33,26 %	222.070	16,25 %

Total ingressos propis	**1.112.525**	**100%**	**546.212**	**100%**	**1.366.327**	**100%**
ingressos activitat	1.104.525	99,28%	526.456	96,38%	1.366.327	100,00%
ingressos mecenatge	8.000	0,72%	19.756	3,62%	0	0,00%

			2010	2011	2012
16.	ingressos per activitat	ingressos activitats / nre. d'activitats	3.165 €	3.109 €	2.412 €
17.	ingressos per sessió-actuació	ingressos activitats / nre. d'actuacions	1.213 €	1.287 €	1.080 €
82.	% taquillatge (I)	ingr. taquillatge / ingr. propis	24,85 %	45,37 %	18,63 %
83.	% taquillatge (II)	ingr. taquillatge / ingr. totals	4,36 %	5,00 %	4,78 %

c) Mecenatge i autofinançament

- Davant la minoració progressiva de les aportacions públiques, els ingressos propis (ingressos d'activitat més mecenatge) s'han incrementat d'un 17,53 % (2010) respecte als ingressos totals, al 25,68 % (2012). En nombres absoluts, s'ha passat d'1.112.525 euros el 2010 a 1.366.327 el 2012, 253.802 euros d'augment d'ingressos propis en tres exercicis.
- El creixement substancial recau en l'obtenció de nous recursos per a projectes (ajuts externs) i l'augment generat per les prestacions de servei, mentre que els ingressos com lloguers i altres es mantenen estables.
- En sentit invers, el patrocini i mecenatge privat ja era gairebé residual en exercicis previs, però desapareix en el 2012.
- Es detecta una estabilitat en referència al rendiment econòmic que s'obté de les activitats. Tanmateix, i en correspondència a la naturalesa pública del centre i de les característiques del sector, les activitats resulten econòmicament deficitàries, amb un 80 % del cost que no es cobreix amb la pròpia venda del servei i que és finançat amb el pressupost.

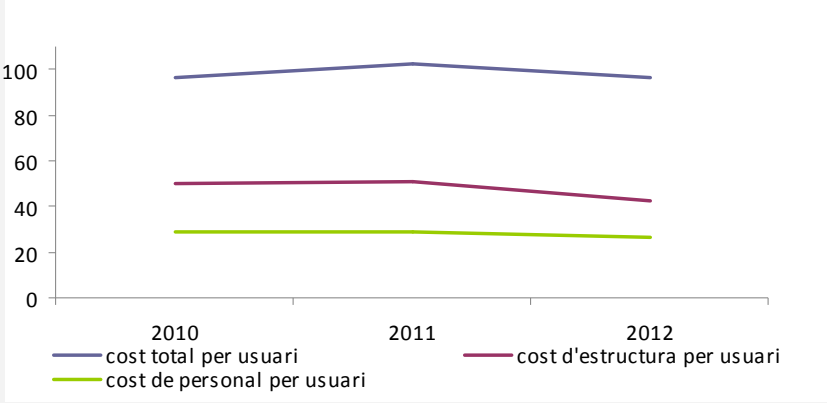
			2010	2011	2012
2.	% autofinançament	ingr. propis / ingr. totals	17,53 %	11,03 %	25,68 %
3.	% patrocini privat	patroc. privat / ingr. totals	0,13 %	0,40 %	0 %
4.	% ingressos activitats	ingr. activ. / ingr. totals	17,40 %	10,63 %	25,68 %
14.	índex eficiència d'activitats	ingr. d'activitats / despeses activitats	0,16	0,17	0,18
75.	ingressos lloguer espais % dif. respecte al 2010		28.814 100 %	36.389 26 %	28.032 -3 %

d) Gestió de la despesa

- El model de configuració de la gestió de l'ens s'organitza a partir d'una plantilla pròpia, la despesa fixa, que bàsicament s'ocupa de les tasques més estructurals, i uns serveis externalitzats que se centren principalment en les activitats i, per tant, en la despesa variable.
- L'ocupació pressupostària en la infraestructura, sigui com a inversió o despesa de manteniment, determina la gestió econòmica de l'equipament. Les característiques i els condicionants de l'espai condicionen una dotació proporcionalment elevada.
- El coeficient d'estructura, que vincula les despeses fixes i les variables lligades a la prestació del servei,[9] ofereix un índex molt equilibrat que voreja la igualtat, on el cost estructural i el d'activitats és prou similar. L'evolució del període ha estat lleument positiva ja que si en el 2010, per cada euro de cost en activitats, l'estructura pujava 1,08 euros, en el 2012 el decrement del cost per unitat fou de 0,98 euros d'estructura, menys despesa en les de caràcter fix que en les dedicades a fer activitats.
- Les minoracions ja esmentades del pressupost general de l'entitat han repercutit, principalment, en la seva despesa estructural. En aquest sentit, la direcció ha primat la despesa en activitats que, durant el període 2010-2012, s'ha incrementat tant en quantitat absoluta com en proporció respecte al dispendi total (del 47,96 % el 2010 al 55,68 % el 2012).
- En relació amb l'anterior, i en els darrers tres exercicis, les despeses en personal i les corresponents a la resta d'estructura han disminuït en un 12,08 % i un 25,66 %, respectivament.
- El Mercat externalitza aspectes variables vinculats a la generació d'activitats (recepció, suport tècnic en producció, etc.) i serveis auxiliars.
- Els costos unitaris (per usuari) presenten disminució en el 2012 respecte al 2010, amb un repunt alcista el 2011:
    - el cost absolut de l'ens per usuari rebut varià entre 91,13 euros (2010) i 84,46 euros (2012), que suposa una minoració del 7,32 %;
    - el cost de l'estructura per usuari varià dels 47,42 euros (2010) als 37,43 euros (2012), amb un ajust del 21,07 %;
    - el cost de personal per usuari oscil·là entre els 27,27 euros (2010) i els 23,04 euros (2012), amb una reducció del 15,51 %.

[9] Els costos d'estructura agrupen aquells costos fixos inherents a l'equipament, com són els costos de personal, les despeses de manteniment de l'edifici o les col·leccions, els consums energètics, les compres de materials fungibles, etc. No es considerarien estructura els costos variables, que depenen de si es fan activitats o qualsevol acció paral·lela.

			2010	2011	2012
6.	coeficient d'estructura	desp. estruct. / desp. directa	1,08	0,98	0,80
11.	cost total per usuari	desp. total / nre. d'usuaris	91,13 €	91,88 €	84,46 €
12.	cost d'estructura per usuari	desp. estructura / nre. d'usuaris	47,42 €	45,40 €	37,43 €
13.	cost de personal per usuari	desp. de personal / nre. de visitants	27,27 €	26,06 €	23,04 €
15.	% despesa d'activitats	despesa activitats / desp. total	47,96 %	50,59 %	55,68 %
110.	despesa en personal % dif. respecte al 2010		1.474.971 100,00 %	1.395.460 -5,39 %	1.296.820 -12,08 %
111.	despesa en estructura (excepte personal) % dif. respecte al 2010		1.090.090 100,00 %	1.035.300 -5,03 %	810.361 -25,66 %
112.	despesa en activitats % dif. respecte al 2010		373.475 100,00 %	425.995 +52,34 %	477.535 +23,70 %



Evolució dels diferents costos mesurats per usuaris

Valoracions en l'eix FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

En referència als ingressos:

- La davallada important d'aportacions públiques és la responsable principal de la reducció d'ingressos en el període 2010-2012. L'increment dels ingressos propis, si bé millora els índexs d'autofinançament, no compensa amb valors absoluts el descens esmentat.
- Tot i que els augments en la recaptació per taquillatge i serveis educatius acaparen els ingressos propis a part dels de finançament per projectes, aquests cobreixen una part reduïda de les despeses que generen les activitats, amb independència de les de caire estructural.
- El patrocini i mecenatge no tenen impacte en les xifres de la institució. En aquest sentit, la captació de nous recursos vinculats al mecenatge i l'apropament al donant privat, principalment de caire empresarial, ha d'erigir-se com a eix prioritari d'actuació. L'organització interna ha de vehicular una gestió singularitzada, la qual hauria d'incidir en els beneficis vinculats a la participació econòmica en l'ens: per una part, la futura llei estatal de mecenatge hauria d'aportar-hi nous incentius d'interès fiscal als ja existents; alhora, s'hauria d'aprofundir en aspectes de visibilitat pública i altres guanys o serveis (ús d'espais, participació en activitats, etc.) que afavoreixin la implicació de tercers.
- El rol d'equipament públic condiciona els ingressos de taquillatge com a indicador preeminent d'èxit de gestió. Tanmateix és valorable com a mesura d'autofinançament davant la disminució d'aportacions institucionals.
- Es defineix la gestió dels espais com una font d'ingressos que s'ha de promoure, tot i les dificultats que el seu condicionament genera en reformes i temps de tancament. A més de mantenir-los en els circuits corresponents, cal donar suport a l'existència i disponibilitat d'espais en l'equipament d'interès per a la iniciativa privada.

En referència a les despeses:

- El model d'organització del fix (estructura) i variable (activitats) es considera adient per a aquest tipus d'equipament. Es manté un nucli o *core business* generador de valor directe (programació, producció, etc.) i s'externalitzen en tercers els processos de despesa variable vinculats a l'execució d'activitats (accions de sala, taquilla, etc.) i les tasques auxiliars o d'especialització tècnica puntual.
- Els esforços de limitació de la despesa estructural motivats per l'ajust d'aportacions públiques no compensen la davallada d'ingressos, però han permès l'increment, durant el 2012, de la despesa en activitats.
- Els costos per usuari són elevats, prou comuns en equipaments públics on l'aportació cobreix majoritàriament els costos, i, alhora, estan directament relacionats amb la quantitat d'afluència de públic i usuaris d'activitats. En

l'evolució interna del cost dels darrers tres exercicis es detecta una minoració progressiva, més pronunciada en referència als costos de manteniment i gestió de l'estructura.

- El Mercat no gestiona despeses i ingressos seguint un patró definit per projectes. Aquesta pràctica permetria la segmentació de despeses per finalitat, l'assignació singularitzada d'ingressos i l'assignació proporcional dels costos comuns o estructurals; en aquest sentit, la introducció del model de fitxa de cost previst, real i comparat hauria de posar en pràctica una política efectiva i sincrònica de control de costos per activitat.
- Amb la fitxa de cost com a eina de seguiment de la despesa, la gestió de projectes hauria de possibilitar la comparació de costos finals i guanys de l'activitat i generar càlculs de resultats unitaris (per concepte).
- Considerant les coproduccions com a projectes a efectes operatius, cal definir el marc estandarditzat de col·laboració i la seva translació a un cost previ, el qual en permeti el control *on time* de despeses, desviaments i grau d'execució del conveni vinculat.
- Fóra d'interès que l'externalització de serveis no afectés el *know how* del Mercat, ni entrés en conflicte amb les capacitats o atribucions de la plantilla.
- En la programació i disseny d'activitats, i a més de criteris educatius o artístics, cal considerar el rendiment econòmic, entenent-lo com a valoració entre cost i resultat. La dimensió del cost ha d'anar vinculada tant al retorn social com a l'econòmic, en la mesura que aquest sigui possible.

2.3. PÚBLICS I ACTIVITATS

Arribar als diferents públics és l'objectiu principal de tota creació i producció cultural. El nivell de consum cultural és indicador clar del desenvolupament cultural del país. Tenir una ciutadania interessada i activa en la seva funció de públic de la cultura és la millor garantia d'una ciutadania formada i amb capacitat crítica.

a) Activitats

- La concreció temàtica i estable de l'oferta hi confereix una posició evident de centralitat sectorial.
- Les activitats del Mercat de les Flors es troben articulades per temporades que comprenen de setembre a maig, de manera que la periodització d'activitats no es correspon amb el tancament anualitzat en vigor a les administ. públiques.
- L'equipament acull una oferta basada en la dansa contemporània, les arts gestuals i del moviment i el circ.
- El Mercat promou diverses línies d'activitat: exhibició, coproducció, residències, servei educatiu i publicacions,
    a) exhibició: el Mercat té una programació pròpia que es fa en les diferents sales de què disposa el seu equipament;
    b) residències: a través del centre gestionat El Graner s'articulen residències de companyies o creadors amb la cessió de l'espai i la infraestructura tècnica necessària;
    c) coproducció: el Mercat coprodueix espectacles amb companyies associades, són presentats a l'equipament i es preparen per a la seva gira; fins al 2015, les vinculades són Baró d'Evel Cirk Cie., Roberto Oliván – Enclave Arts del Moviment, La Veronal, Israel Galván i Malpelo;
    d) serveis educatius: l'ens ofereix un programa específic d'espectacles, tallers i recursos educatius adreçats al públic escolar en diferents trams d'edat, professorat i perfils familiars;
    e) publicacions: des del 2010 restringides pressupostàriament, s'ha limitat la continuació de l'edició de les col·leccions que ja hi ha.
- Durant el 2012 el Mercat presentà 198 d'activitats diferents, entre espectacles i accions educatives (137 en la temporada 2011-12), de les quals es feren un total de 442 representacions (331 en la temporada 2011-12), fet que implica un índex, al llarg del 2012, de poc més de 2 sessions per espectacle, lleument inferior al de l'any previ.
- En nombre d'espectacles i representacions mostra un notable increment des del 2010 (un 45 % aproximadament d'espectacles respecte a l'any previ), que indica un esforç per la diversitat de l'oferta. En paral·lel, s'aprecia una minoració de l'índex de representacions, ja que és menor que en els anys precedents el nombre d'ocasions que es repeteix la mateixa obra.

- En paral·lel a les activitats implícites als objectius de l'ens, els serveis complementaris (bar restaurant, lloguer d'espais) compleixen una doble funció com a atractius i introductors al coneixement de l'equipament, per una part, i com a fonts d'autofinançament, per l'altra.
- Les reformes de manteniment de les sales durant els exercicis consultats han afectat la programació d'activitats, limitant-ne l'ús.

			2010	2011	2012
66	nombre d'activitats		118	137	198
67	nombre de sessions - repeticions d'activitats		308	331	442
19	índex de sessions per activitat	sessions fetes / nre. d'activitats	2,6	2,4	2,2

b) Usuaris

- La quantitat anualitzada d'espectadors i usuaris ha crescut en el 2012 respecte l'any previ, que havia registrat una lleu minva, i de l'any 2010, amb un increment del 4,07 % sobre els visitants del 2010 i del 5,13 % sobre els del 2011.
- L'ocupació dels espectacles i activitats supera l'any 2012 el 70 %, amb una tendència lleument ascendent en els tres darrers exercicis.
- Les activitats principals (programació de temporada) acullen el percentatge més gran d'espectadors i usuaris de les activitats de l'equipament; el 2010 van suposar el 76,03 % del total; el 2011, el 85,47 %, i el 2012, el 78,36 %.
- En nombre de participants, les activitats educatives representen un percentatge reduït dels usuaris/espectadors que rep l'equipament, i assoleixen durant el 2012 un màxim del 12,11 % del total.
- Segons el mateix ens, s'elabora un informe anual de públic i característiques des de l'any 2010, tot i que no disposa d'un perfil general de visitant.
- A partir de l'extrapolació de les dades proporcionades per la compra d'entrades per Internet, el 2011 el 94 % dels visitants era català; el 3 % provenia de la resta de l'Estat espanyol i un altre 3 % era de procedència europea; en el 2012 augmentà el percentatge d'espectadors espanyols (9 %), i disminuí lleugerament la proporció de catalans (88 %).
- No es disposa d'un perfil general dels visitants.
- El preu mitjà de l'entrada general per als espectacles és de 12 euros, i és de 4,50 euros per a les activitats educatives. Es tracta de preus mantinguts sense discriminació temporal i d'espai o sala d'actuació; els descomptes contemplen objectius socials (jubilats, joves, aturats, veïns, famílies nombroses, programes familiars, etc.) i objectius de màrqueting (fórmules de fidelització, promocions, etc.); no es determinen comissions respecte al canal de venda.
- Hi ha una àmplia política de gratuïtat que es concreta amb invitacions de naturalesa diferent (per a professionals, per nombre d'individus en grup, etc.). A

efectes pràctics, l'accés gratuït a espectacles o activitats del Mercat ha representat entre el 30-40 % dels visitants de l'equipament al llarg del període d'estudi (39,80 % el 2010, 32,86 % el 2011 i 35,11 % el 2012).

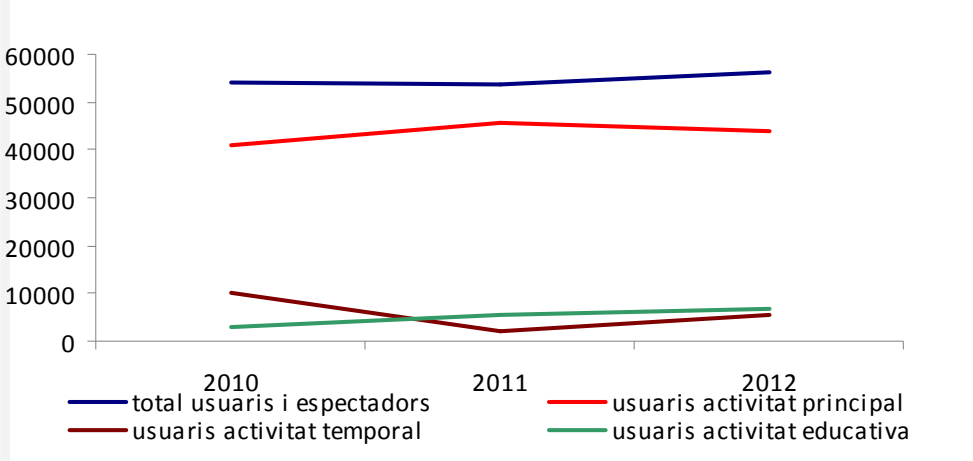
			2010	2011	2012
64	*nombre d'usuaris*		54.095	53.546	56.294
65	*variació percentual de visites (resp. al 2010)*			-1,01 %	+4,07 %
24	*% ocupació activitats*	nre. d'usaris / aforament	71,07 %	65,48 %	71,92 %

	tipus entrada	*Act. principal: nre. d'usuaris*	*Act. temporal: nre. d'usuaris*	*Act. educat.: nre. d'usuaris*
2010	pagament	32.423	0	144
	invitacions	8.708	10.104	2.716
2011	pagament	34.833	615	503
	invitacions	10.933	1.679	4.983
2012	pagament	32.837	634	3.057
	invitacions	11.276	4.729	3.761

Usuaris perioditzats per anys i segmentats per naturalesa d'activitat i tipus d'entrada

		Temporada 2009/10	**Temporada 2010/11**	*variació 2010/11*	**Temporada 2011/12**	*variació 2011/12*
Dades ADETCA	***Espectadors***	35.214	38.165	*8,4 %*	40702	*6,6 %*
	% ocupació	71 %	66 %		64 %	
	% invitacions	21 %	22 %		33 %	
	Espectacles	36	62	*72,2 %*	79	*27,4 %*
	Funcions	186	203	*9,1 %*	230	*13,3 %*
	Mitjana espectad./funció	189	188	*-0,7 %*	177	*-5,9 %*
Dades Mercat	***Espectadors***	55.108	52.120	*-5,4 %*	57.219	*9,8 %*
	% ocupació	78 %	72 %		73 %	
	Espectacles	70	81	*15,7 %*		*100,0 %*
	Funcions	233	296	*27,0 %*		*100,0 %*
	Mitjana espectadors/funció	237	176	*-25,6 %*		*100,0 %*
	Activitats escolars					
	Espectacles	3	3	*0,0 %*	8	*166,7 %*
	Funcions	21	16	*-23,8 %*		*100,0 %*
	Mitjana espectadors/funció	3.166	3.142	*-0,8 %*	3.886	*23,7 %*
	% ocupació	85 %	94 %			
	Coproduccions					
	Nacionals	7	8	*14,3 %*	9	*12,5 %*
	Internacionals	2	3	*50,0 %*	2	*-33,3 %*

Espectadors i espectacles perioditzats per temporades d'activitat



Nombre total d'usuaris i per tipus d'activitat

Valoracions en l'eix PÚBLICS I ACTIVITATS

- El rol d'equipament de referència de la dansa, el circ i les arts del moviment vinculen el Mercat a un conjunt d'interaccions amb el territori i sectorials que han d'articular la seva oferta. La col·laboració es vertebra amb l'exhibició de produccions de tercers, les residències de creadors i la coproducció dels espectacles de les companyies associades. En aquest sentit, i en sintonia als objectius del pla estratègic, cal valorar accions que possibilitin una implicació més compartida i integral amb el sector professional de la dansa i el circ en el territori.
- Sense producció pròpia, les coproduccions corresponen, per una part, a la implicació financera i estructural del Mercat amb els projectes i realitzacions dels creadors esmentats com a companyies associades i, per altra, amb diferents actors del sector.
- En referència a la consecució de l'estatus de companyia associada cal esmentar dos aspectes: el primer fóra la idoneïtat i l'encert de possibilitar la col·laboració amb aquestes companyies durant més d'un exercici o temporada, fet d'evident benefici per ambdues parts; el segon aspecte vinculat rau en la necessitat d'un procediment de justificació acurat per a la consecució d'aquest estatus.
- L'índex menor de sessions d'activitats en el 2012 respecte al 2011 pot ser indicatiu d'una limitació per eficiència (haver comprovat la manca de rendiment en usuaris), en alguns casos, i de dificultats pressupostàries en altres.
- L'esforç per oferir diversitat en l'oferta es palesa en el nombre d'espectacles i activitats; en el mateix sentit, cal valorar la idoneïtat de la producció a fi d'assolir un major nombre de representacions o repeticions i rendibilitzar la creació. L'estàndard de sessions amb companyies locals es xifra en 4 per producció,

amb un màxim de 8; en el cas de companyies internacionals, i a fi que sigui rendible, sempre més de 4 sessions per producció.

- L'informe de públics representa una font d'informació idònia per a la definició de polítiques de màrqueting revisables periòdicament. Si bé a final de temporada es difon una enquesta *on line* entre els abonats, cal definir exactament els continguts dels informes de públic per a recollir informació fiable respecte perfil i origen dels visitants, grau de satisfacció de l'oferta, activitats d'interès, etc.
- A partir de la compilació de les dades referents al públic, fóra d'interès la redacció d'un pla de màrqueting on es definissin els segments de mercat, posicionament i accions de micromàrqueting vinculades al tipus de públic objectiu, amb un horitzó temporal concret i amb una dotació pressupostària vinculada.
- El pla de màrqueting ha de definir en cada exercici quin ha de ser el catàleg d'activitats; amb aquest pla anual previsional i justificat referent a les activitats es possibilitaria una planificació correcta, actualitzada i vinculada a l'oferta d'espectacles, i ajudaria a obtenir major eficiència en els resultats. Aquest document s'ha d'acompanyar d'un informe final d'avaluació i interpretació específica que condicioni el pla següent i el consegüent pressupost.
- És necessari implantar un sistema per recollir dades dels mitjans de comunicació. El registre i l'anàlisi d'aquestes ha de permetre informar de l'impacte mediàtic de l'activitat realitzada i ajudar a desenvolupar les estratègies de comunicació a seguir.
- En absència de dades definitòries, el públic del Mercat és molt majoritàriament local, al voltant del 85-90 %. Les possibilitats respecte al públic visitant o turístic, amb una oferta escènica i d'expressió corpòria intel·ligible sense barreres idiomàtiques, cal que siguin considerades en la programació i en la comunicació de l'ens, compatibilitzant la tasca de promoció sectorial amb l'accés a nous segments de mercat.
- Hi ha un gran marge de captació de possibles usuaris en activitats educatives i paral·leles (actes públics, presentacions, conferències, etc.). Cal que des de la redacció de continguts es proposin accions de difusió que permetin apropar i captar públics nous i fidelitzar els actuals.
- En referència a la política de preus i d'accés, la gratuïtat afecta més del 30 % dels usuaris, un percentatge elevat en part provinent de l'activitat educativa. Entenent el rol públic de l'equipament, caldria reduir el percentatge esmentat amb una limitació estricta de l'accés sense que els objectius socials i les accions de màrqueting de l'ens en quedin afectades.

2.4. CONSOLIDACIÓ ESTRUCTURAL DEL SECTOR

La consolidació estructural del sector fa referència a una dimensió de la cultura que té a veure amb els protagonistes de la creació i la producció cultural. Els creadors, les empreses de tota la cadena de valor, configuren una estructura que cal consolidar per a un bon desenvolupament de la cultura del país.

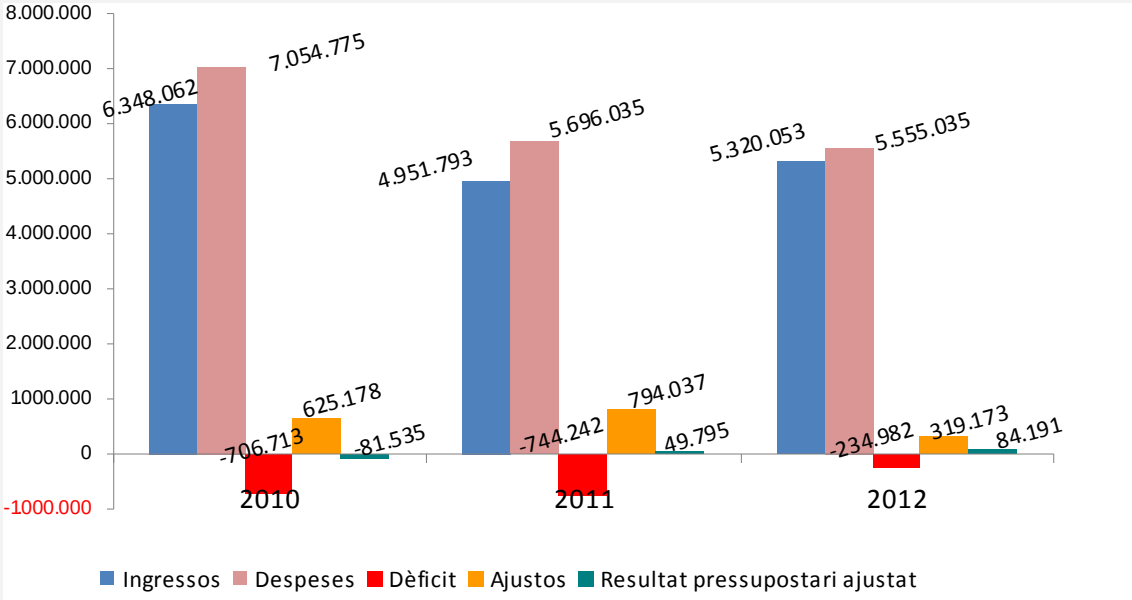
La dimensió econòmica de la cultura és important tant per l'aportació que pot fer en el seu entorn econòmic, com perquè indica el grau de desenvolupament de les estructures industrials del sector. Una altra dimensió que també té caràcter econòmic, però amb un clar matís social és el treball.

La concentració sectorial té aspectes positius en relació amb la capacitat de generar clústers culturals, però també negatius en el sentit de la diversitat. En qualsevol cas, és un element clau a tenir present en l'anàlisi sectorial.

a) Economia

- Els fons propis han anat creixent a partir de resultats comptables positius. Sense deute a llarg termini, la minoració puntual del passiu circulant (deute a creditors i altres) durant el 2011 provocà, en aquell exercici, una baixada de l'endeutament substancial que es matisà el 2012, tot i continuar la tendència baixista d'exercicis precedents.
- En tot cas, amb paràmetres d'ens sanejat, el nivell d'endeutament del Mercat és reduït i se circumscriu a la gestió financera a curt termini.
- Els pressupostos anuals presenten un dèficit continuat al llarg dels tres anys d'estudi. En aquest sentit, el 2012 es xifra en 234.982 euros (el 4,42 % dels ingressos executats), la qual cosa suposa una reducció de la pèrdua en un 68,40 % respecte a l'any previ (509.260 euros menys de pèrdua que el 2011).
- Des de l'entitat s'indica que els teòrics dèficits pressupostaris es compensen amb la incorporació dels romanents de tresoreria anuals i de les desviacions de despeses amb finançament afectat, les quals permeten l'increment de la despesa en la mesura de la utilització dels sobrants d'exercicis previs. Aquesta situació, a la pràctica, equilibra ingressos i despeses.
- Altrament s'afirma que, en virtut de l'anterior llei pressupostària, el darrer exercici amb dèficit pressupostari fou el 2010.

			2010	2011	2012
7.	Ràtio endeutament (I)	deute total / fons propis	0,52	0,29	0,40
8.	% endeutament (II)	total deutes / passiu i p.n.	34,13 %	22,73 %	28,56 %



Resultats pressupostaris ajustats. A la diferència entre ingressos i despeses pressupostàries s'incorporen els ajustos corresponents.

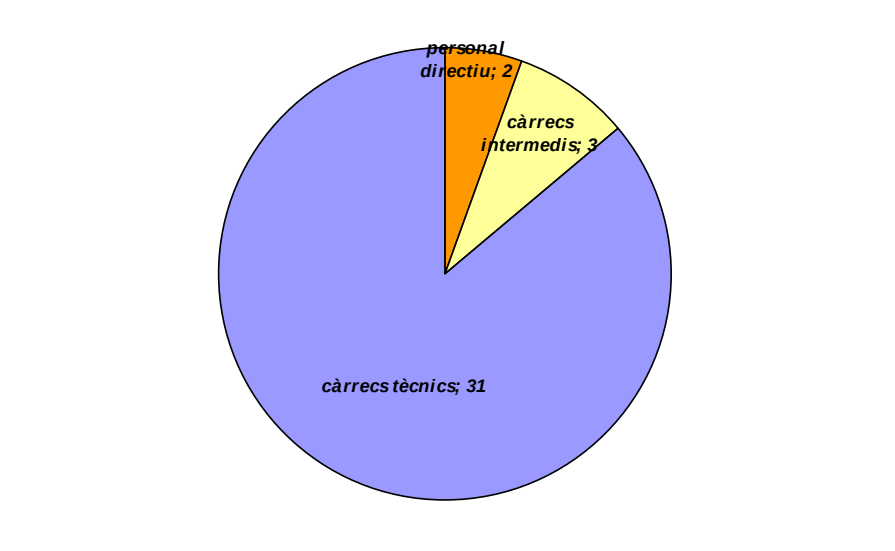
b) Treball

- L'estabilització de la plantilla laboral entre el 2010 i el 2012 únicament s'altera per baixes per jubilació i contractes de relleu i suplència.
- La major part de la plantilla del 2012 correspon a places d'administratiu (C1) (55'6 % del total), seguit de tècnic superior (A1) (22,2 %), de tècnic mitjà (A2) (16,7 %), i d'auxiliar administratiu (C2) i subaltern (E) (2,8 % del total cadascun).
- Es disposa de la relació de llocs de treball (RLT), el catàleg i la descripció dels llocs de treball. L'organigrama és de caire departamental.
- La gestió màxima de l'ens depèn de la figura del director, que assumeix el perfil artístic i estratègic, que es complementa amb un director executiu, amb funcions gerencials, que agrupa les àrees més estructurals. L'àrea de projectes correspon a les persones que desenvolupen les tasques de residències a El Graner i del projecte europeu Modul Dance.
- La distribució de personal en les diverses àrees indica la preeminència d'aquelles tasques pròpies de l'activitat (programació i coproduccions) enfront de les més de gestió, entre les quals destaca la rellevància de la dotació humana dedicada a les atribucions referents a la comunicació.
- No hi ha manual de procediments, el que suposa que aquests procediments no tenen una vinculació establerta entre ells i amb els recursos humans que hi participen; resta, per tant, indefinida la càrrega de treball que representen.
- Els serveis escènics són coberts parcialment per personal del Mercat, el qual coordina la resta de tècnics externs. Les companyies que fan espectacles

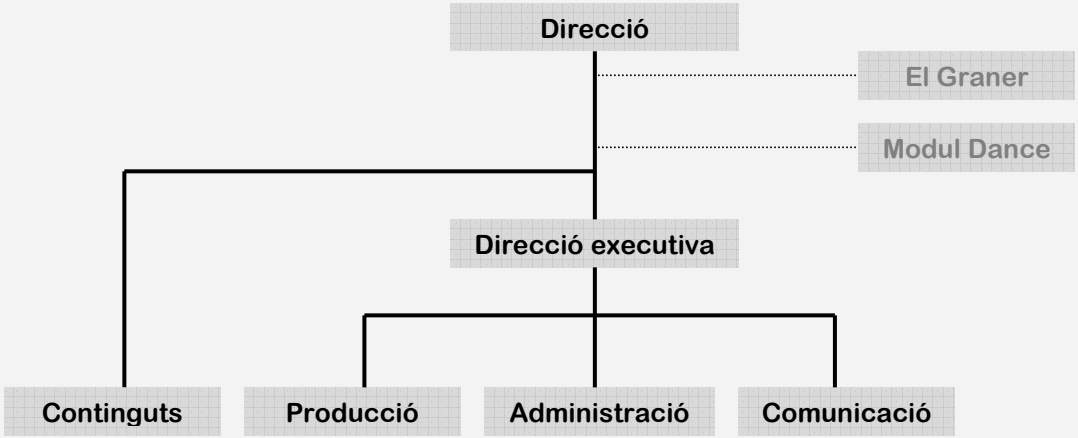
aporten personal propi i, alhora, s'ha procedit a l'externalització, mitjançant contractació pública, de serveis de suport al muntatge i desmuntatge, i servei de funció dels espectacles programats a l'equipament.

	2010	2011	2012
Total treballadors	33	32	36
Alts càrrecs	1	1	1
Funcionaris	4	3	3
Laborals	28	28	32

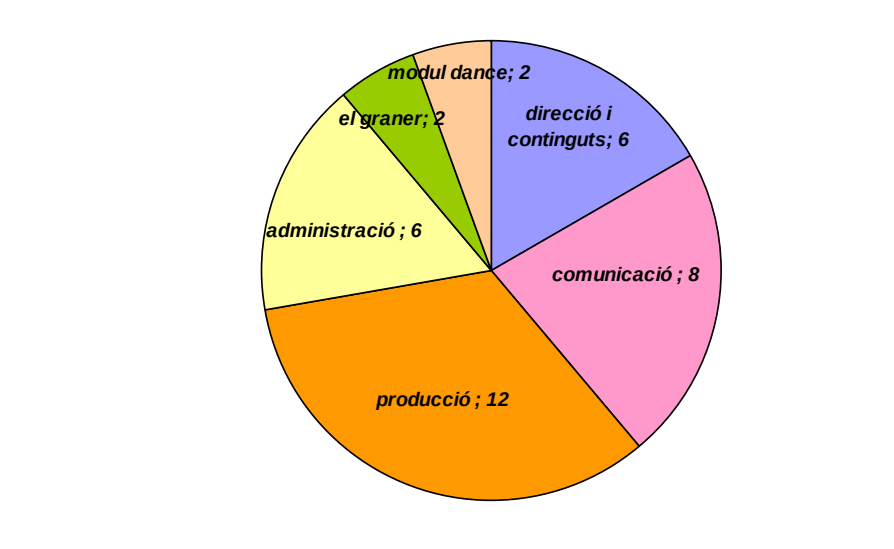
Distribució anualitzada per vinculacions laborals



Definició de llocs de treball per categories laborals (dades 2012)



Organigrama departamental



Distribució del personal per departaments / àrees (dades 2012)

c) Oferta

- El Mercat destaca en la temporada 2012-2013 la recerca del segment de públic jove, amb programació específica dedicada, així com les activitats dedicades al món educatiu.
- Es desenvolupen activitats paral·leles als espectacles i diferents accions participatives: acció territorial, comunitats en línia, etc.
- Projectes educatius: espectacles *Dan Dan Dansa*, *El més petit de tots*, grada jove, curs professorat, tallers, El Graner familiar, visites escoles, maleta didàctica, educa amb l'art i altres projectes participatius (*Converses amb..., La dansa no fa por*, etc.).
- Projectes socials i comunitaris: Apropa Cultura, *Lo que nos queda de Carmen*, Sudansa, Zak! Barris en dansa, jornada jove, *Tots Dansem.*
- En la darrera temporada d'estudi (2012-2013) els artistes i creadors amb espectacle han estat els següents, segons procedència:
    - Catalans: Indisciplines, artistes Sâlmon, Roberto G. Alonso, concert per a nadons, artistes SIR, Baró d'Evel, Brodas Bros, Roberto Olivan, Companyia EIA, artistes IDN, Roser López Espinosa, La Veronal, Nats Nus, IT Dansa, artistes Ciutat Flamenco.
    - Estatals: Rocío Molina i La Tremendita, Compañía Nacional de Danza, Da.Te Danza, Aracaladanza, artistes Sâlmon, artistes SIR, artistes IDN, artistes Ciutat Flamenco.
    - Internacionals: Constanza Macras, artistes Sâlmon, Compagnie Étantdonné, Dance Theatre Auraco, artistes SIR, Hofesh Shechter, artistes IDN, Les Slovaks, O Ultimo Momento, artistes Ciutat Flamenco.

d) Concentració

- Es tracta de l'únic equipament nacional amb programació estable i exclusiva de dansa, circ i arts del moviment. En aquest sentit, actua en el rol d'impulsor de coproduccions que després recalen en festivals de naturalesa temporal (Grec, Temporada Alta, Dansalona, etc.) o programacions multidisciplinàries d'arts escèniques (Centre Cultural de Terrassa, Auditori de Sant Cugat, etc.).
- En igual sentit, el Mercat ha estructurat xarxes de col·laboracions amb tercers:
    - Programa d'intercanvis de coproduccions amb equipaments similars externs.
    - Col·laboració amb l'Institut del Teatre, per a la celebració del seu centenari.
    - Col·laboració amb ADETCA, pel festival Dansalona.
    - Programa Espais de Dansa, amb agents del sector.
    - Projecte Modul Dance, amb el Festival Sâlmon.
    - Col·laboració amb diversos teatres catalans per al festival El Més Petit de Tots.
    - Col·laboració amb l'Institut Ramon Llull per Indisciplines.
    - Col·laboració amb NU'2 pel festival IDN.
    - Col·laboració amb el Taller de Músics pel festival Ciutat Flamenco.
    - Col·laboracions pel festival Ulls i el festival Claqué, per Temporada Alta, el festival Grec, la Fira Mediterrània i la Fira de Tàrrega.
- Durant el 2012, en El Graner s'han establert 44 residències artístiques i 6.774 creadors hi han fet activitat.
- A part de les companyies associades, el Mercat acull diferents produccions alienes que, si bé no representen la totalitat del sector, apropen la producció de la matèria en l'àmbit geogràfic català i espanyol.

Valoracions en l'eix CONSOLIDACIÓ ESTRUCTURAL DEL SECTOR

a) Economia

- La normativa pública qüestiona l'obtenció de resultats anuals negatius, si bé la disminució unilateral de les mateixes aportacions institucionals en poden ser les causants. En aquest sentit, la definició d'un contracte programa amb un horitzó temporal a mitjà termini permetrà definir disposicions financeres que possibilitin, alhora, atribuir-hi els límits de despesa corresponents.
- La situació patrimonial del Mercat l'identifica com un ens sanejat, on la manca d'endeutament a llarg termini li permet optimitzar l'aportació bàsicament en activitats.

b) Treball

- Als ens del sector públic els resulta especialment dificultós adaptar el perfil del personal a les necessitats organitzatives i funcionals. El Mercat ha adaptat l'organigrama a una especialització en la programació i gestió de les activitats i coprodueix la part artística, amb les anomenades *companyies associades* i d'altres generadors de serveis, externalitzant els serveis de sala, taquillatge i altra operativa funcional. La seva funció, per tant, es centra no en la producció directa de continguts si no en la exhibició, gestió, promoció i suport als mateixos; l'organigrama, per tant, representa un nucli d'administració, el manteniment dels espais escènics i la gestió cultural i del *know how*.
- El catàleg de llocs de treball del Mercat defineix que més de la meitat de places corresponen a la categoria d'administratiu (C1), les quals, i a part els serveis d'administració i comunicació, han de correspondre als tècnics de serveis escènics de l'àrea de producció. Externalitzats els serveis de sala, la resta de places catalogades corresponen als relators de continguts, programació i tasques tècniques, als quals han de correspondre els tècnics superiors i mitjans definits. Amb tot, i atenent a la definició correcta de funcions, caldria que la gestió dels recursos humans es trobés vinculada de forma clara i mantinguda en el temps amb els objectius del model d'equipament definit en les estratègies a mitjà i llarg termini.
- En referència a la gestió dels recursos humans, és bàsic vincular llocs de treball als procediments que desenvolupen els objectius de la institució, seguint polítiques d'optimització de recursos i d'implantació pràctica de sistemes de qualitat.
- A fi d'agilitzar els fluxos interns de relació i activitat, i en paral·lel a l'existent, caldria afegir una organització matricial que reflectís els canvis en la distribució dels recursos humans en funció de la gestió per projectes i que permetés la doble cadena de comandament, la pròpia jeràrquica de l'ens i la dels responsables de projecte que interactuen transversalment amb les diferents àrees. Aquesta disposició organitzativa addicional possiblement es desenvolupa en la pràctica a partir de la casuística que suposa l'activitat escènica; la seva institucionalització facultaria la gestió optimitzada d'aspectes cabdals que necessiten la participació de departaments diferents.

c) Oferta

- La renovació de l'oferta escènica i educativa esdevé fonamental en la rotació del públic que ja coneix l'equipament. L'increment de públic del Mercat respon a la recerca de segments de mercat d'interès i l'adaptació de l'oferta en funció d'aquest objectiu de màrqueting.
- L'avantguarda de la proposta ha d'associar-se al manteniment de la qualitat, d'igual manera que a les activitats educatives i aquelles de caire més majoritari. La programació i els continguts de l'equipament han d'aprofundir en la combinació de l'oferta popular amb la més innovadora.

- Es considera prioritària l'acció territorial si bé existeix, alhora, la problemàtica d'involucrar a tercers en el cofinançament d'espectacles de dansa en l'actual context de reduccions pressupostàries. En aquest cas, en la baixada de la contractació en els darrers exercicis sembla tenir-hi tanta importància la retallada general dels pressupostos públics referents a la cultura com l'increment de cost originat pel nou tram d'IVA cultural.
- Cal que les gires d'espectacles coproduïts impliquin la possibilitat de vincular-hi les activitats paral·leles, educatives, formatives o crítiques (tallers de dansa, taules rodones amb els creadors, ballarins, etc.) que possibilitin la difusió del coneixement de l'art escènic i, alhora, aportin major rendiment i possibilitats de visibilitat als agents locals implicats.
- La coproducció amb companyies associades permet la generació de continguts, la qual cosa proporciona beneficis directes: per una part, l'establiment d'una col·laboració efectiva amb el sector i amb els creadors, amb les sinergies que se'n deriven (complementació i optimització financera, tècnica i artística, coincidència d'interessos en la difusió territorial, etc.); per altra, l'obtenció d'un producte susceptible de venda o intercanvi amb tercers. En relació amb aquesta circumstància, tant per a les companyies, que poden sortir del seu entorn i donar-se a conèixer, com per a l'ens, és de gran interès contactar amb altres equipaments amb casuística similar per al bescanvi d'obra escènica. El Mercat endegà temps enrere el procés (Hofesh Shechter Company, durant la temporada 2012-2013, per exemple) i cal prioritzar-ne l'objectiu de convertir-lo en habitual.
- La minoració pressupostària s'ha reflectit en la progressiva minva de l'oferta, si bé s'ha incrementat la varietat de propostes i, amb aquesta via, els resultats de públic indiquen una tendència de creixement.
- La funció d'aparador de la dansa al país ha de ser l'argument per farcir la programació, més si escau, de les propostes dels creadors nacionals, amb independència dels convenis establerts amb les companyies en associació. La relació amb els creadors, a més d'objectius de caire sectorial, ha de permetre un programa encara més eclèctic, plural i representatiu de la creació nacional.

d) Concentració

- L'origen, la concepció i el perfil del Mercat el destaquen com a referència ineludible. L'existència de circuits temporals i majoritàriament no específics el converteixen en nexe d'articulació de festivals i esdeveniments de dansa, circ o arts del moviment. El rol d'aportadors de continguts li suposa una col·laboració en xarxa en dos sentits, ja que simultàniament es retroalimenta de les activitats externes.

2.5. COHESIÓ SOCIAL

La cultura fa una funció important com a generadora de cohesió social. Aquesta funció que sempre ha estat bàsica en una societat diversa com la catalana, es fa encara més necessària en contextos de dificultat econòmica i d'acceleració dels canvis en una realitat cada cop més complexa. La cultura aporta instruments per a la capacitat reflexiva, la comprensió, l'adaptació i la creativitat. La diversitat social, que s'expressa en multitud de formes, cal que sigui atesa des de la cultura. Per una banda, facilitant l'accés a la cultura, sigui quina sigui la situació personal o del col·lectiu social, i per l'altra, a partir d'estructures de la societat civil que s'organitza generant un teixit social cohesionador.

La garantia d'accés a la cultura és un dels indicadors bàsics per comprovar la funció de la cultura en el foment de la cohesió social. Entendre la cultura com un dret obliga a prendre mesures per garantir-ne l'accés sobretot d'aquella part de la ciutadania que hi té majors dificultats.

Un repte important per a les polítiques culturals és aconseguir que la diversitat de perfils socials del públic i del consumidor cultural reflecteixin la diversitat social que conforma la població del territori. Aquest reflex seria el millor indicador que la cultura arriba amb igualtat a tota la població.

Per últim, l'associacionisme cultural, amb una llarga tradició a Catalunya, és una de les riqueses de la cultura del país. Expressa una ciutadania activa que genera teixit associatiu, que fa una funció bàsica de cohesió social i que se suma a la de dinamització de la vida cultural catalana.

a) Accés a la cultura i difusió

- El Mercat disposa de diversos programes d'apropament i difusió de la cultura a diferents col·lectius emprant les arts escèniques en moviment com a argument de nexe amb el públic objectiu.
- El Mercat té la voluntat d'integrar en la seva proposta pedagògica l'entorn més immediat, el barri del Poble Sec de Barcelona. Amb aquest fi, ofereix un descompte especial del 15 % pel fet de ser-ne veí.
- Amb la mateixa política, El Graner promou la integració de l'espai al barri. Així doncs, com a centre de creació, ofereix l'oportunitat d'aprendre sobre la forma i pràctica artística i està caracteritzat per una organització inclusiva i estreta amb el públic, amb activitats de proximitat.
- En referència als grups, 20 % de descompte a partir de 8 persones (una entrada gratis). A part, hi ha una política de descomptes específica destinada als usuaris habituals (abonaments parcials, abonament total, Pack Crea).

- Les eines digitals permeten vincular el públic aficionat del sector per participar en els continguts i establir un diàleg crític amb el Mercat mitjançant el concepte de l'equip *d'ambaixadors*. Definit com un sector del mercat fidel i participatiu, l'ens empra el seu paper de prescriptors oferint-los una atenció personalitzada i constant, invitant-los a la presentació de la temporada, fent-los participar en activitats de formació de l'espectador, amb sessions periòdiques d'intercanvi d'informació i d'opinió sobre la programació i les activitats del Mercat, permetent-los l'accés exclusiu a assajos i privilegiat a totes les activitats paral·leles, i adreçant-los invitacions i informació exclusiva de les activitats. La seva opinió es recull com a determinant crític a la gestió, programació i qualitat de les accions de l'ens.
- Com a eina participativa afegida, el programa Fes-te amic del Mercat sorgeix com a estratègia de fidelització d'un públic interessat en l'oferta. Suposa avantatges exclusius: prioritat i descomptes en la compra d'abonaments, entrades i *merchandising* del Mercat, accés a l'espai de trobada amb companyies i artistes o reconeixement públic en el vestíbul i en els canals de comunicació del Mercat. Pot ser també la introducció a possibles accions de mecenatge i patrocini.
- L'estratègia digital desenvolupada a través del web del Mercat permet la consulta de la programació d'activitats i espectacles, així com la compra de localitats.
- L'accessibilitat per a persones amb discapacitats físiques s'ha complementat amb l'eliminació de barreres arquitectòniques i l'adequació d'espais (accessos, serveis) per a mobilitats reduïdes. Alhora, el Mercat disposa de sales i accessos adaptats, localitats reservades, places d'aparcament reservades i atenció personalitzada per a persones amb mobilitat reduïda. També disposa d'anell magnètic, mesura d'accessibilitat comunicativa que consisteix en un sistema d'ajuda tècnica que proporciona un nivell òptim de confort d'audició, sense distorsió de fons i sense perjudici de la distància.
- En referència a la política de preus, el preu de l'entrada general és de 12 euros i el d'activitats educatives de 4,50 euros. L'excepció esmentada de gratuïtat és prou genèrica per afectar el 30 % dels visitants rebuts (professionals, 1 per grup, etc.). En el mateix sentit s'inclouen els programes de descompte en funció dels objectius socials i dels objectius de màrqueting.

b) Diversitat

- Es troba adherit, com altres equipaments nacionals i locals, a Apropa Cultura, del que fou un dels inicials impulsors. Es tracta d'un programa socioeducatiu adreçat als usuaris de centres socials que treballen amb persones en situació de desigualtat, discriminació, vulnerabilitat i en risc d'exclusió social. Es tracta d'una finestra única de reserves per al sector social que ofereix la possibilitat d'assistir de forma accessible als millors equipaments culturals de les

poblacions participants, en un entorn normalitzat que els permet gaudir d'espectacles de música, teatre, dansa i circ de la màxima qualitat. És una experiència d'inclusió i un recurs molt valorat pels educadors per treballar el desenvolupament personal, així com els drets i deures dels usuaris. *Apropa Cultura* complementa la seva tasca amb sessions informatives prèvies a la sol·licitud dels espectacles i amb formacions artístiques adreçades als educadors socials.

- Durant el 2012, en el marc del programa *Apropa Cultura* s'han inclòs els espectacles següents:
    - Rocío Molina i La Tremendita (21-10-12, 18 h). Sala OM
    - CND (28-10-12, 18 h). Sala MAC.
    - Festival El Més Petit de Tots (24-11-12, 11 h). Sala MAC.
    - Brodas / Concierto Concepto (23-12-12, 12 h). Sala MAC.
    - Brodas / Concierto Concepto (30-12-12, 12 h). Sala MAC.
- Activitat *La primera vegada*: converses entre públic i creadors.
- Activitats per a famílies del Mercat: s'ofereixen espectacles per passar una bona estona sols o en família, molt accessibles i pensats per a edats diferents.
- Projectes familiars i comunitaris d'El Graner: les famílies poden participar de les estades artístiques (dues estades anuals adreçades a nens i famílies, que compten amb la participació de creadors professionals del món de la dansa) i els tallers intergeneracionals, amb una programació mensual regular.
- No hi ha un perfil de visitant definit per estudis de públic visitant.

c) Associacionisme

- Els *Amics del Mercat* no tenen personalitat jurídica pròpia i es constitueixen com una eina de màrqueting per concentrar públic afecte i possibles patrocinadors.
- El Mercat disposa de programes de suport als centres cívics de Barcelona, amb els quals col·labora en activitats específiques (Nou Barris, activitats de circ).
- Principalment amb les activitats de creació vinculades a El Graner, hi ha una relació estable de col·laboració amb les dues associacions professionals del sector, l'Associació de Professionals de la Dansa de Catalunya (APDC) i l'Associació de Companyies Professionals de la Dansa de Catalunya (ACPDC).

d) La cultura com a motor de cohesió

- Els continguts del Mercat se centren en dansa contemporània i arts del moviment. La singularitat de l'oferta, així com la seva actualitat el configuren com a equipament de transcendència nacional.

- L'impacte del Mercat en el coneixement, la difusió i la valoració de la dansa fa que sigui reconegut pels catalans com l'equipament més representatiu d'aquest tipus de producció artística en el país.

Valoracions en l'eix COHESIÓ SOCIAL

- El Mercat s'ha distingit per l'apropament social de la disciplina a la societat, emprant programes socials i educatius i amb una política tarifària que privilegia l'entorn més proper, tant en l'equipament del Poble Sec com en el veïnatge d'El Graner.
- Destaca l'ús de les eines de màrqueting que configuren el paper dels *ambaixadors* - prescriptors i dels *Amics del Mercat*. Se'ls assigna un rol de prescripció d'oferta i continguts que, bàsicament, interactua a través dels canals digitals.
- En referència a diversitat de continguts i a l'accessibilitat de l'art, fóra d'interès que s'incloguessin muntatges escènics relatius a dansa integrada, on participin persones amb discapacitat, o qualsevol altre proposta que incideixi en els aspectes socials o de cohesió.
- En el pla de màrqueting anual s'han de dissenyar arguments per connectar amb la població que no està definida com a públic habitual i que, possiblement, no se sent identificat amb els continguts i l'oferta cultural de l'equipament.
- El programa *Apropa Cultura,* compartit amb diversos equipaments locals i nacionals, li proporciona un marc on oferir espectacles a segments de públic de sensible inclusió. En igual sentit, els projectes familiars i comunitaris permeten establir nexes de comunitat artística en públics diferenciats.
- En l'àmbit de la cohesió social, les mancances més destacades corresponen a l'absència d'un perfil de visitant, que permetria accions de micromàrqueting, entre altres. La manca d'una o més associacions sense ànim de lucre vinculades, forma clàssica de suport explícit i continuat des de la societat civil, ha quedat substituïda en bona part pel rol dels *ambaixadors* com a prescriptors.
- És necessari fomentar la socialització dels espectacles i activitats de l'equipament mitjançant actes públics relacionats. Les converses amb els creadors en són el millor exemple, si bé caldria generalitzar els vincles amb el públic afí, amb l'objectiu inicial d'incrementar la proximitat amb els usuaris i assolir més reconeixement social de l'equipament.
- La seva posició central en el sector el converteix en prescriptor i integrador del coneixement en l'entorn més ampli. De les seves relacions amb els equipaments territorials i internacionals afectes, en sorgeix la interacció entre el món de la creació i la societat civil; en aquest sentit, les eines d'integració de caire pedagògic i social permeten l'establiment d'un marc comú de comunicació i contacte.

2.6. EDUCACIÓ

L'educació i la cultura són dues cares d'una mateixa moneda. L'objectiu últim és la millora de la capacitat receptiva, reflexiva i crítica de la ciutadania. En aquest sentit, el desenvolupament cultural d'un país té una relació directa amb el seu desenvolupament educatiu.

Totes les estadístiques de consum i hàbits culturals mostren com el nivell educatiu és la variable explicativa principal del nivell de consum i pràctica cultural de la ciutadania. S'entén, doncs, que l'augment d'aquest nivell ha de comportar un augment del consum cultural.

El nivell de desenvolupament dels ensenyaments artístics en un país és indicador de la importància que dóna la ciutadania a aquests tipus de llenguatge en la seva educació. Per altra banda, una població formada en ensenyaments artístics més probablement serà consumidora i creadora de cultura. Així, doncs, l'aposta per aquests ensenyaments té repercussions positives en el futur.

Tota l'activitat cultural es pot entendre com una activitat educativa. Ara bé, moltes institucions culturals han desenvolupat programes específics on l'accent educatiu encara es fa més present.

a) Nivell educatiu

- Els projectes educatius del Mercat han rebut durant l'exercici 2012 un total de 3.695 usuaris (entre alumnes, mestres i públic en general) la qual cosa suposa un decrement del 10,62 % respecte als usuaris del 2011 (4.134) i un augment del 27,94% respecte als usuaris del 2010 (2.888).
- Cal destacar l'increment del nombre d'escoles participants: de 104 es passà a 130 fet que suposa un increment del 25 %; en paral·lel el nombre d'alumnes participants ha incrementat un 20 %, i ha passat dels 3.886 als 4.673. Per contra, el nombre de mestres participants està estabilitzat al voltant dels 250.
- El programa Grada Jove proposa sessions pròximes i amenes, amb un format de treball i assaig, per entendre i descobrir el procés de composició d'un espectacle de dansa. Va dirigit a joves estudiants de cicle superior de primària, secundària, batxillerat i cicles formatius per fer-los gaudir dels espectacles. En la darrera edició han participat en el programa 113 alumnes i 10 professors de cinc escoles.
- Les activitats formatives han tingut una evolució, en bona part, lligada a la inestabilitat pressupostària. De 6 sessions sobre 2 activitats diferents el 2010 s'ha passat a 95 sessions de 42 activitats diferents el 2011 i 96 sessions de 20 activitats diferents el 2012. En el darrer exercici s'evidencia l'aprofitament amb

més repeticions d'un nombre relativament menor d'activitats en comparació a l'any previ.

- Amb la voluntat d'acompanyar els educadors i l'escola, el Mercat organitza el Curs de formació de dansa per al professorat d'escoles infantils i de primària. Més enllà de l'assistència als espectacles es vol acompanyar tot el procés d'aprenentatge de l'alumnat. El curs, organitzat des de l'any 2007, està reconegut pel Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya dins del seu Pla de formació a personal docent. En la darrera edició varen participar-hi 18 mestres.
- La Maleta Dan Dan Dansa ofereix materials i metodologies diverses per treballar la dansa a l'escola. A través dels centres de recursos i d'alguns teatres de Catalunya es fa el procés de préstec a cada escola sol·licitant, per a la qual es creen uns tallers introductoris perquè els responsables del contingut coneguin aquest recurs didàctic. 30 escoles han rebut la maleta didàctica.
- 110 educadors socials han participat en les activitats d'Educa amb l'Art dintre del programa Apropa Cultura. Consisteix en una formació especial en arts escèniques amb l'objectiu de donar eines als educadors socials per utilitzar la dansa en el dia a dia dels seus centres amb els seus usuaris.
- Amb motiu del cicle per a tots els públics Dan Dan Dansa es varen produir en col·laboració amb Benecé Produccions els DVD educatius *Dan Dan Dansa*. Són propostes que inclouen material videogràfic de l'espectacle de la companyia i l'acompanyen amb una guia il·lustrada d'activitats i jocs per gaudir del plaer de la dansa. Es tracta d'un material adreçat a nens, que han de gaudir-ne amb la complicitat dels pares o educadors.
- De totes les dades anteriors es conclou que el percentatge d'usuaris d'activitats formatives respecte el total de visitants no ha parat de créixer en els darrers anys: d'un 8% sobre el total del 2010 al 33% del 2012.

			2010	2011	2012
32	núm. activitats formatives		2	42	20
33	núm.sessions d'activitats formatives		6	95	96
34	% participació en activitats formatives	usuaris formació / visitants totals	8,00%	27,00%	33,00%
76	núm. assistents programa escolar		2.888	4.134	3.695

b) Ensenyaments artístics

- Des d'El Graner es treballa de manera permanent al llarg de l'any amb projectes familiars, escolars. Pel que fa a les escoles, es treballa en projectes que abasten totes les etapes educatives, des d'escola bressol fins a l'educació secundària obligatòria. Cada franja d'edat té un projecte concret que respon a les seves necessitats i que implica creadors, professorat, infants, nens i joves.
- Des de pràcticament els seus inicis, El Graner estudia i escolta les escoles bressol del barri de la Marina per tal d'atendre les seves necessitats i demandes, i fruit d'aquest diàleg ha creat un projecte pilot que inclou: formació per a les mestres, assessorament personal a cada escola i l'acompanyament a espectacles pensats especialment per a aquesta franja d'edat.
- El projecte per a escoles de primària està lligat amb el cicle Dan Dan Dansa del Mercat de les Flors, amb l'objectiu d'introduir la dansa i els processos creatius a l'aula. Durant la temporada 2012/2013 han participat en aquest cicle 53 escoles, 3.245 alumnes i 110 mestres.
- El projecte de secundària és En Residència, que vincula i relaciona un institut d'educació secundària obligatòria amb un creador de trajectòria reconeguda, sense oblidar la vinculació d'El Graner al projecte de dansa comunitària Barris en Dansa, dirigit per la Cia. Iliacan i que inclou altres barris de la ciutat.
- Les famílies poden participar de les estades artístiques (dues estades anuals adreçades a nens i famílies, en què participen creadors professionals del món de la dansa) i els tallers intergeneracionals, amb una programació mensual regular. Més de 429 persones, entre infants i pares, han participat en aquesta activitat la darrera temporada.
- Tot Dansa és un projecte intrínsecament educatiu i de pràctica artística adreçat a alumnes de secundària i batxillerat de Barcelona, que té com a finalitat introduir, promoure i donar a conèixer el llenguatge del moviment i la dansa contemporània al públic jove. Avui disposa de la plena implicació i el compromís de les tres institucions promotores —Mercat de les Flors, IMEB i Institut del Teatre—, que procuren també la suma d'altres institucions com és el cas de l'OBC per a l'edició del 2014. El projecte Tot Dansa ofereix formació per al professorat i assessorament a l'alumnat garantit per ballarins i coreògrafs als mateixos centres.

c) Accent educatiu en l'acció cultural

- Els Tallers de l'Espectador són un programa d'aproximació i aprofundiment entorn dels creadors catalans, residents i artistes que presenten espectacles en coproducció amb el Mercat de les Flors durant la temporada 2013-14. Combinant espectacles, conferències, visites d'espais, seguiment de processos creatius, tallers, es vol apropar l'espectador a l'activitat artística de coreògrafs i ballarins per facilitar la comprensió del llenguatge de la dansa contemporània.

- Molts divendres, en acabar la funció, com a complement de l'espectacle, es convida els coreògrafs a compartir una estona amb el públic que ha assistit a la funció amb l'objectiu que puguin transmetre'ls el procés creatiu del seu espectacle.
- En referència als programes familiars, amb públic de pares, fills i avis, el número d'assistents del 2012 ha crescut un 126% respecte el 2010.
- En xifres més modestes, el programa de cohesió social del Mercat, l'Apropa, gairebé ha quintuplicat els assistents en els tres exercicis d'anàlisi.

			2010	2011	2012
77	núm. assistents programa familiar		1.654	1.378	3.734
78	núm. assistents programa integració	programa apropa	121	241	561
79	núm. assistents altres programes educatius			7.617	3.638

Valoracions en l'eix EDUCACIÓ

- La vocació educativa del mercat es fa explícita amb tota la llista d'activitats vinculades amb la millora i el coneixement de la dansa contemporània. Hi ha un bon ventall de propostes que abracen gairebé tot tipus de públics i poden satisfer qualsevol nivell de coneixement previ.
- Les propostes vinculades amb l'àmbit escolar actuen en tots els nivells educatius i incideixen en el coneixement dels llenguatges de la dansa a partir de l'assistència a espectacles especialment dissenyats per a cada edat o amb la participació directa dels alumnes en projectes artístics (com és el cas de Tot Dansa).
- També es té en compte l'acompanyament dels professors que en moltes ocasions són els que han de transmetre als alumnes els continguts que es proposa de treballar.
- Un altre nivell de treball és el familiar. L'ampliació de l'àmbit d'actuació del Mercat amb la incorporació d'El Graner li ha possibilitat de fer-hi més activitats formatives i d'incidir en la formació d'àmbit familiar.
- No s'oblida l'educació del públic amb propostes vinculades a la programació que ajuden a entendre i valorar millor l'espectacle al qual s'assisteix.

2.7. INTERNACIONALITZACIÓ

La internacionalització de la cultura catalana s'entén positivament com un element de progrés o desenvolupament cultural. En un món globalitzat on els mercats culturals i els fluxos culturals superen els límits fronterers, la presència internacional es fa més necessària que mai, sobretot tenint en compte la dimensió reduïda del mercat intern. El creixement i la consolidació del sector cultural català passa necessàriament per un increment de la seva presència en els mercats internacionals de la cultura.

La presència internacional de la producció i creació catalanes, a més de possibilitar la sostenibilitat econòmica dels projectes, pel que implica d'ampliació de mercats, també és indicadora de la qualitat i el talent pel reconeixement i l'interès que desperta. La internacionalització avui no és només penetració en mercats sinó intercanvis, fluxos i presència en xarxes internacionals i en debats culturals de l'actualitat.

La internacionalització també es pot entendre com l'obertura o permeabilitat de la cultura en relació amb les expressions artístiques d'altres països que enriqueix la pròpia cultura i l'oferta a la qual pot accedir la ciutadania. També aquesta permeabilitat, de cultura oberta i rica en diàleg, pot suposar un incentiu a l'atractivitat de Catalunya, tant per als professionals de la cultura com per al turisme.

La internacionalització de la cultura també té relació amb la presència d'una veu pròpia en els debats intel·lectuals i científics del moment. Es tracta d'una visió qualitativa de la presència catalana a l'exterior, però que també repercuteix en la imatge externa que es projecta.

a) Mercats

- Al mes de febrer de 2010 la Comissió Europea decideix donar suport al projecte Modul Dance a través de programa Cultura. Aquest projecte és impulsat des del seu inici pel Mercat de les Flors que exerceix el paper de líder de les 20 institucions implicades davant de la Comissió Europea. El projecte persegueix donar suport als creadors en el seu procés de recerca, creació, producció i exhibició del seu treball, i a tals efectes, les institucions implicades posen a la seva disposició espais per fer residències, impulsen laboratoris d'idees, conferències, i programen els espectacles sorgits d'aquest treball. Durant el període que va des de juny de 2010 a desembre de 2014 es col·laborarà amb 50 joves coreògrafs amb l'objectiu que puguin fer les seves produccions i s'afavorirà la mobilitat d'uns 300 artistes a tot Europa.
- Amb un pressupost de 4.345.000 euros, dels quals la meitat provenen del Programa Cultura de la Unió Europea, Modul Dance impulsa la diversitat

d'enfocaments artístics, l'aparició de noves formes i noves escriptures, així com la mobilitat de les companyies, els creadors i els espectacles.

- Un altre projecte internacional en què ha participat el Mercat és el de Chin-A-moves, que tenia com a objecte establir una xarxa de cooperació per aconseguir un espai d'intercanvi cultural sostinguda entre la Xina i Europa.
- Iniciat l'any 2008 per la Tanzhaus NRW de Düsseldorf s'integraren al projecte quatre organitzacions europees, entre elles el Mercat, i tres de xineses. Amb el suport del programa Cultura per als anys 2007-2013, el projecte persegueix la possibilitat d'exhibir el treball de sis coreògrafs europeus a la Xina i el treball de sis coreògrafs xinesos als escenaris europeus. També es varen impulsar contactes de tipus més professional amb l'organització de tallers (*workshops*) i conferències.
- La participació del Mercat en el projecte va suposar la inclusió de la coreògrafa catalana Sònia Lopez com una dels vuit participants europeus.
- El Mercat disposa d'un programa d'artistes i companyies associades amb les quals tenen un compromís a llarg termini per coproduir conjuntament alguns espectacles i presentar-los al mateix Mercat. Actualment hi ha cinc companyies associades, tres de les quals tenen coproducció amb altres institucions espanyoles i europees.

			2010	2011	2012
60	nre. de coprod. internacionals		3	2	1
62	% coproduccions internacionals	nre. coprod. int. / total coproduccions	27 %	18 %	14 %
63	% visitants internacionals	nre. visit. int. / total visitants		2,96 %	2,91 %
103	participació creadors artistes internacionals en les activitats	Companyies en temporada		14	10

b) Creació i producció

- Tot i les restriccions econòmiques, el Mercat ha seguit amb la seva política de coproduccions amb companyies nacionals i internacionals, però amb una clara reducció del volum d'activitat. Si a la temporada 2010/11 el Mercat va coproduir 3 espectacles internacionals, en la temporada 2012/13 només n'ha coproduït 1. Aquesta reducció de coproduccions també s'ha donat amb les companyies nacionals, però en aquest cas la reducció ha estat percentualment menor (del 25 % en tres temporades per a companyies nacionals mentre que en el cas de les internacionals ha estat del 67 %).

c) Xarxes

- El Mercat és membre de l'European Dancehouse Network (EDN), la International Network for Contemporary Performing Arts (IETM) i de la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública.
- L'EDN és la principal eina per projectar-se a l'exterior gràcies als contactes amb socis d'altres països que possibiliten establir propostes i projectes d'àmbit europeu i internacional. L'EDN fou creada al mes de maig de 2009 en una reunió que 18 organitzacions de la dansa varen fer a l'edifici del Mercat. A part de la creació de l'organització, en aquesta reunió es va decidir que la seu i l'oficina tècnica s'ubicava a l'edifici del Mercat de les Flors. A més, actualment el director del Mercat n'ocupa la Presidència.
- L'objectiu de la xarxa és promoure la dansa actual a través del desenvolupament professional dels artistes i l'impuls de les infraestructures, mitjançant l'ús de l'experiència i els coneixements de cadascun dels seus socis.
- L'EDN té 16 membres principals i 8 membres afiliats, procedents de 16 països europeus. El Mercat n'és l'únic membre de l'Estat espanyol. Tots són institucions que s'encarreguen de la difusió de la dansa a través de la coproducció i l'exhibició d'espectacles. Majoritàriament disposen de programes de formació i promouen espais de reflexió sobre la dansa a partir de publicacions, trobades, conferències... dirigides a professionals i al públic en general. En molts casos també disposen d'espai per a residències d'artistes que fomenten així l'intercanvi del coneixement entre professionals.
- El principal projecte coordinat des de l'EDN és Modul Dance, projecte europeu de cooperació en l'àmbit de les arts del moviment, que opera sota el paraigua de l'EDN i disposa del finançament de la Comissió Europea a través del programa Cultura. És important recordar que el Mercat actua com a líder davant del programa Cultura.
- Gràcies a l'existència prèvia de la xarxa, el projecte pren consistència ràpidament aprofitant les especificitats i la varietat de models de gestió dels seus socis per mantenir una xarxa permanent de cooperació que travessa fronteres i té una vocació europea.
- El Mercat també forma part de la International Network for Contemporary Performing Arts (IETM), una xarxa que des de l'any 1981 treballa a escala internacional amb l'objectiu d'estimular la qualitat, el desenvolupament i els contextos de les arts escèniques contemporànies en un entorn global. Els seus principals reptes són facilitar la creació de xarxes professionals i la comunicació, l'intercanvi d'informació, la transferència de coneixements i la presentació de bones pràctiques. L'IETM disposa de més de 500 socis de tot el món i té la seu central a Brussel·les. Es finança a partir de les aportacions dels socis i en el finançament de la xarxa també hi participa el programa Cultura de la Comissió Europea.
- Tot i que el Mercat informa de la seva pertinença a la xarxa, aquest no surt en la llista de socis que es pot trobar al web de la IETM. És possible que la seva

participació sigui a través de la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública.

- En l'àmbit espanyol, el Mercat està integrat a la Red Española de Teatros, Auditorios, Circuitos y Festivales de Titularidad Pública, associació cultural sense ànim de lucre constituïda al febrer de l'any 2000, en conveni de col·laboració amb l'Institut Nacional de les Arts Escèniques i de la Música (INAEM) del Ministeri d'Educació Cultura i Esports, amb l'objectiu de fomentar i potenciar la creació i formació de públics en l'àmbit de les arts escèniques i musicals a Espanya.
- La Red té 131 associats, 12 dels quals són de Catalunya. La major part dels associats són espais d'exhibició d'arts escèniques de titularitat pública, però també s'hi poden trobar festivals i xarxes i circuits d'arts escèniques de les comunitats autònomes i provincials.
- Actualment el Mercat ocupa la Vicepresidència de la Red i té un membre a la Comisión de Ballet, Danza y Artes del Movimiento.

d) Permeabilitat i atractivitat

- La relació del Mercat amb els artistes internacionals ha estat sempre intensa. Tots els anys un bon nombre dels espectacles programats són de companyies estrangeres. Així, en la temporada 2011/12 es varen incloure 40 funcions d'artistes estrangers mentre que en la temporada següent, 2012/13, tot i haver-se incrementat un 23 % el nombre de funcions totals, només se'n varen programar 19 d'artistes internacionals (un 53 % menys). Aquesta reducció, possiblement a causa de les restriccions pressupostàries, no va tenir efectes en el volum d'espectadors d'aquests espectacles, ja que la mitjana d'espectadors per espectacles de companyies internacionals és molt més alta que la mitjana total d'espectadors per espectacle (mentre que en la temporada 2011/2012 la mitjana d'espectadors per funció dels espectacles internacionals va ser de 217 espectadors, la mitjana total d'espectadors per espectacle era de 180 espectadors, en la 2012/12 els espectadors dels espectacles internacionals varen incrementar a 336 de mitjana i els espectadors totals per espectacle es varen quedar en 189 de mitjana).
- Pel que fa a El Graner, mentre que l'any 2011 no va incorporar cap artista internacional en les seves convocatòries públiques, l'any 2012 va incloure una companyia.

e) Prestigi intel·lectual i científic

(punt articulat a l'àmbit EXCEL·LÈNCIA)

Valoracions preliminars en l'eix INTERNACIONALITZACIÓ

- Haver aconseguit el suport del programa Cultura per al projecte Modul Dance, ha suposat l'entrada d'uns recursos econòmics extraordinaris i ha incrementat els contactes amb els socis europeus, l'intercanvi d'informació de l'escena europea i internacional. En aquest punt cal remarcar el paper de líder assumit pel Mercat en aquest projecte que li confereix un paper estratègic en la xarxa d'espais de dansa que s'hi integren i amplia les possibilitats dels creadors catalans d'aconseguir projectar la seva obra a l'exterior.
- Altres projectes de caire internacional en què s'ha treballat, com el Chin-A-moves, són novament una oportunitat de sortir a l'exterior per als creadors catalans i la possibilitat d'exhibir a casa nostra el treball de creadors d'altres indrets. La col·laboració entre diferents equipaments és sempre interessant i es tracta d'una manera d'accedir a espais de treball on difícilment es podria arribar en solitari.
- La inclusió d'artistes internacionals en la programació és indispensable per aconseguir l'objectiu estatutari de ser un centre de referència en l'escena internacional i per mantenir el nivell de qualitat que la institució persegueix. En qualsevol cas s'ha aconseguit un equilibri entre artistes locals i propostes foranes que cada temporada proposa als espectadors catalans una mostra variada d'espectacles de l'escena contemporània en els àmbits de la dansa i del circ.
- S'ha de tenir en compte que alguns dels creadors locals ja disposen de certa repercussió internacional i que la programació al Mercat i els vincles que aquesta institució té amb altres institucions a escala internacional afavoreix el seu reconeixement a l'exterior.
- Cal remarcar que els espectacles d'artistes internacionals milloren substancialment els nivells d'ocupació de la sala: 336 espectadors de mitjana per a espectacles internacionals mentre la mitjana d'espectadors per espectacle va ser de 189 (dades temporada 2011/12).
- S'haurà de veure com evolucionen els projectes internacionals i si serà possible el seu manteniment més enllà de les aportacions econòmiques de la Comissió Europea. S'ha de recordar que són projectes estretament lligats a un ajut europeu que en el cas de Modul Dance ha aportat el 50 % dels 4.350.000 euros pressupostats per als quatre anys de vigència. Si el balanç des del punt de vista creatiu és positiu s'ha de buscar la manera per mantenir-los més enllà de l'existència de finançament de tipus comunitari.

2.8. EXCEL·LÈNCIA

Ser exigents en els criteris de professionalitat i excel·lència és una responsabilitat vers la sostenibilitat del sistema cultural, com també vers el compromís amb els ciutadans, els quals contribueixen en el manteniment del sistema cultural, sigui a través dels seus impostos, sigui directament a través de la compra d'una entrada o un producte cultural. L'excel·lència és un horitzó que ha d'orientar l'activitat cultural per tal que el desenvolupament cultural sigui enriquidor per a les persones.

L'aposta pel coneixement i la innovació ha de tenir reflex en un context cultural en el qual es dóna valor a allò que es produeix. Des de l'acadèmia, des de les iniciatives privades i des del sector públic hi ha instruments per a aquesta aposta.

El públic és qui valora el grau d'excel·lència de l'oferta cultural capaç de produir el país; alhora, el reconeixement que es fa des d'altres territoris a l'activitat cultural generada des de Catalunya es demostra per l'atracció que els creadors i artistes tinguin per l'activitat que aquí es desenvolupa.

La internacionalització de la cultura també té relació amb la presència d'una veu pròpia en els debats intel·lectuals i científics del moment. Es tracta d'una visió qualitativa de la presència catalana a l'exterior però que també repercuteix en la imatge externa que es projecta.

a) Coneixement i innovació

- Sota el nom d'arts del moviment, l'aposta del Mercat per la creació contemporània es materialitza en dos àmbits creatius molt concrets: la dansa i el circ. Des de la seva creació l'any 2007, ha estat l'aparador per excel·lència de les tendències més actuals en aquests àmbits. L'objectiu d'aconseguir una programació de qualitat, on s'inclouen creadors de tot el món, no ha estat excusa per donar suport als creadors locals, que viuen un moment difícil a causa de la reducció dels pressupostos públics, ni per treballar amb nous talents que busquen la manera de donar a conèixer el seu treball.
- En aquest sentit la incorporació l'any 2011 d'El Graner al projecte del Mercat de les Flors ha possibilitat d'ampliar els espais per incidir en accions properes a la recerca i la innovació. El Graner és el centre de creació i d'aprofundiment del llenguatge del cos i del moviment emmarcat dins el programa Fàbriques de Creació de l'Ajuntament de Barcelona. El centre no s'ha integrat al consorci del Mercat, però la gestió es fa sota la supervisió del Mercat, que treballa amb estreta col·laboració amb l'APDC i l'ACPDC.
- Els eixos de treball d'El Graner són la creació, la internacionalització, el pensament, l'educació i la proximitat. Per aconseguir-ho acull residències de creadors, desenvolupa projectes de cooperació artística i promou la integració de l'espai al barri, entre altres objectius.

- Els Retrats Coreogràfics són petits documentals que tenen com a objectiu donar a conèixer el món creatiu d'un coreògraf. Realitzats per la directora de cinema Núria Olivé-Bellés, fins al moment s'han presentat trenta treballs de diferents coreògrafs (Israel Galván, Roberto Oliván, Àngels Margarit, Sònia Gómez i Sol Picó, entre d'altres) que han estat emesos pel programa *Nydia* de Televisió de Catalunya.
- Conscients que la innovació també es dóna en el sector empresarial, el Mercat s'ha apropat al món de l'emprenedoria participant en dos projectes diferents, un d'àmbit europeu i un altre d'àmbit català.
- En aquest àmbit, i com a fet rellevant en un exercici posterior als avaluats, el 2013, es considera d'interès esmentar dues experiències. La primera té relació amb el suport a emprenedors del sector de la dansa d'àmbit europeu, el projecte LEIM, en el qual es convida deu participants (2 per cada país) per aprendre, investigar, intercanviar i posar en pràctica els seus projectes de dansa amb interacció dins de nous contextos culturals. Amb el suport de les organitzacions d'acollida i les seves comunitats artístiques, els creadors experimenten les bones pràctiques, comparteixen idees i creen nous models de treball, amb la finalitat d'atendre les necessitats de lideratge fonamentals d'artistes de la dansa i les institucions de la dansa. LEIM és un projecte de l'EDN, finançat pel programa de Cultura, i dirigit per Dance Ireland amb la participació de CSC Dance House de Bassano del Grappa (Itàlia), Mercat de les Flors de Barcelona (Espanya), Tanzhaus NRW de Düsseldorf (Alemanya) i Dance House Lemesos (Xipre).
- Com a segona experiència destacada d'actuació posterior rellevant, Creamedia és un programa de suport a la creació d'empreses en l'àmbit de les indústries creatives que té la voluntat de convertir-se en un programa promogut per Barcelona Activa. L'edició de 2013 es va dirigir especialment a les persones emprenedores amb un projecte vinculat a les arts escèniques i la dansa. El Mercat va acollir aquestes jornades i va participar activament en la presentació de projectes.

b) Reconeixement extern

- El paper de líder desenvolupat pel Mercat en el projecte europeu Modul Dance ha possibilitat que un projecte relativament jove —només fa 6 anys que funciona— hagi trobat ràpidament un espai central en el sector de la dansa d'àmbit europeu. Aquest paper es reforça en assumir la Presidència de l'EDM i la seva participació en el projecte Chin-A-moves.

c) Reconeixement intern

- El paper evident d'institució central en l'àmbit català de la dansa i el moviment que li donen els estatuts de creació ha servit per reconèixer l'espai com la referència en la dansa a Catalunya. Això li ha possibilitat establir relacions amb

altres institucions similars de l'Estat amb les quals treballa i desenvolupa projectes conjuntament, tant pel que fa a coproducció d'espectacles com a la divulgació de la recerca i de la investigació, a l'edició de publicacions i de revistes, o a la reflexió amb l'impuls de jornades i conferències.

- Les coproduccions del mercat amb creadors locals són importants per fer realitat propostes artístiques que difícilment podrien fer-se sense el suport d'una institució d'aquest tipus. En aquest sentit, tot i la reducció contínua de les coproduccions nacionals en les darreres sis temporades (de les 14 de la temporada 2007/08 a les 6 de la temporada 2012/13) el compromís amb aquesta política de col·laboració continua intacta i és una de les principals formes de nodrir la programació anual.

d) Prestigi intel·lectual i científic

- Totes les temporades s'inclouen activitats de reflexió i anàlisi al voltant de la dansa. Aquestes activitats es concreten en jornades, xerrades amb professionals o cicles de conferències, com el que es va fer dintre de la temporada 2009-2010 amb el nom de Centdanses, organitzat pel Mercat de les Flors i comissariat per Roberto Fratini, amb la pretensió de fer una historiografia real de la dansa moderna organitzada en blocs de materials, cada un dels quals se centra en un problema diferent.
- Un projecte interessant que incideix en el coneixement i la innovació és el Centre de Documentació del Teatre. Es tracta d'un servei obert a tots els investigadors, estudiants i professionals del món de la dansa i les arts del moviment que consta de més de 3.500 coreografies en DVD, a més de fotos, cartells, programes de mà, dossiers de premsa i altra documentació. Les funcions del centre són les de registre, dipòsit, conservació i tractament documental dels fons dipositats, suport documental a l'estudi teòric de la dansa i les arts del moviment, realització de publicacions pròpies i col·laboració amb les d'altres centres i institucions, suport als treballs d'investigació de particulars i d'institucions sobre la dansa i les arts de moviment i, per últim, suport a l'activitat pedagògica en tots els nivells. Malauradament, per la reducció pressupostària no hi ha responsable d'aquest centre.
- La publicació de la revista anual *Reflexions entorn de la Dansa*, iniciada la temporada 2006/2007 i amb 5 números editats, donava veu a les opinions de coreògrafs i professionals del sector a escala internacional. La seva publicació es va aturar la temporada 2010/2011 per problemes pressupostaris.
- La col·lecció de llibres de dansa i pensament "Cos de Lletra" és una iniciativa del Mercat de les Flors en col·laboració amb el Centro Coreográfico Galego i l'Institut del Teatre. Fins al moment s'han editat quatre llibres, el darrer l'any 2012, amb títols tan suggeridors com *Exhaurir la dansa* o *Arquitectures de la mirada*.
- El número de participants en debats al Mercat ha fluctuat els darrers exercicis en relació als actes i el pressupost dedicat.

- L'any 2007 es van fer les primeres jornades MOV-S amb l'objectiu de convertir-se en un punt de trobada on els professionals de tot el món puguin reflexionar i intercanviar opinions sobre la seva disciplina artística. La primera edició del MOV-S es va fer al recinte del Mercat i en les tres edicions successives el Mercat figura com a impulsor.
- La jornada del 2011 fou dedicada al projecte Modul-Dance, en el 2012, i a més de l'anterior, es convocaren actes per MOV'S, TE VEO i BIDE.

		2010	2011	2012
26	núm. participants en debats	326	2.343	1.011
43	nre. de publicacions	2	1	2
44	nre. de jornades / congressos propis	1	1	4

e) Qualitat

- Francesc Casadesús, impulsor i actual director del Mercat, va rebre el Premi Nacional de Cultura l'any 2008 per la renovació, visibilitat i projecció que ha donat a l'equipament, que ha aconseguit que en molt poc temps hagi esdevingut un espai de referència en l'àmbit de la dansa i les arts del moviment.

Valoracions en l'eix EXCEL·LÈNCIA

- A causa de les reduccions pressupostàries i de la reorganització de personal s'ha desatès l'activitat del Centre de Documentació, que actualment no disposa de cap responsable que se n'encarregui. El fons continua disponible per als interessants i estudiosos, però no s'actualitza ni es fan les tasques de manteniment necessàries en un fons d'aquest tipus.
- Un altre aspecte que s'ha vist reduït per les tensions pressupostàries és tot l'àmbit de difusió i divulgació del coneixement. Des de la temporada 2010/2011 no s'ha publicat la revista anual *Reflexions entorn de la Dansa*, ni s'ha proposat una alternativa a aquesta publicació per continuar amb la tasca de difusió de la recerca al voltant de la dansa i les arts del moviment.
- Les coproduccions també s'han vist reduïdes de manera important, i això ha afectat de forma significativa les que es fan amb companyies internacionals, que han quedat reduïdes només a una en la darrera temporada.
- La incorporació d'El Graner al projecte del Mercat amplia l'aposta de la institució pel suport a la recerca i la investigació pràctica de les arts del moviment, la qual cosa ajudarà a incrementar el nivell d'excel·lència dels artistes i de projectes futurs.

2.9. PARADIGMA DIGITAL

La transformació en els models de producció i consum culturals en l'actualitat és una clara expressió del canvi d'època que viu la nostra societat. Es tracta de transformacions importants i de les quals només hi ha una certesa: res no és, ni ho serà, com era abans. La societat catalana té capacitat d'adaptació a aquests canvis? S'està avançant, des de la cultura, en l'adaptació dels instruments tradicionals a la nova realitat?

La digitalització d'elements patrimonials, sobretot documentals, ha estat un gran avenç en la possibilitat d'assegurar la conservació del coneixement, l'estudi del patrimoni i la seva difusió. Fer créixer el patrimoni digital és fer créixer la cultura i les possibilitats constants d'anàlisi.

El consum cultural a través de mitjans digitals cada cop és més important i expressa un canvi de model. Cal valorar com evoluciona aquest canvi, on són els límits i quin accés s'hi té.

Els nous formats han portat una revolució en la forma de produir continguts culturals. El nou paradigma digital és un espai que s'obre a la creativitat i a la innovació superant límits que fins al moment dificultaven el seu desenvolupament. No es tracta exclusivament de nous models de negoci, sinó de l'obertura d'oportunitats per a la creació i la innovació tant en formats com en models de distribució.

El món digital obre noves finestres en què la cultura catalana té possibilitats de projecció més enllà dels límits físics. Internet és una oportunitat per guanyar presència al món, i fer-ho vinculant la innovació i les noves fórmules de producció i el consum cultural. Es tracta d'una oportunitat per al talent, l'enginy i la innovació, i una plataforma perquè la cultura catalana pugui tenir major i millor presència més enllà de les nostres fronteres.

a) Nous models de consum

- L'estratègia digital de la institució està conformada al voltant del seu lloc web (www.mercatflors.cat) i l'ús de les xarxes socials més habituals (Facebook, Twitter, YouTube i Google+). A més és habitual la utilització de recursos disponibles a la xarxa, com és el cas de Issuu per a la publicació de documents.
- El web inclou informació molt completa de tots els espectacles que conformen el programa. Cada espectacle hi té un espai descriptiu on es pot trobar una descripció detallada del contingut i del currículum de la companyia o creador que el presenta. Es disposa d'una fitxa completa de la producció i d'un vídeo on es poden veure imatges de l'obra. També hi ha enllaços amb altres propostes

del mercat similars a l'espectacle i enllaços amb webs vinculats, com la de la companyia o altres webs.

- El contracte programa del Mercat fa una aposta decidida per la comunicació 2.0 i la creació de comunitat. En aquest sentit, el web del Mercat està pensat perquè el visitant tingui totes les facilitats per interactuar amb les xarxes i per enviar-hi informació, ja que tota la informació d'espectacles es pot enviar directament a les xarxes socials amb facilitat. S'han fet avanços per aconseguir que la informació vagi en direcció contrària, de la comunitat al web. Molt interessant és l'experiència del projecte Tots som Mercat, impulsat amb motiu dels 25 anys del teatre, on els usuaris del Mercat poden penjar un vídeo explicant alguna experiència viscuda en aquest equipament. Aquest tipus d'accions fa més sòlida la comunitat creada al voltant del Mercat.

b) Innovació en la producció

- Més enllà de l'estratègia digital pròpia, la participació en projectes com el de liquidMaps (www.liquidmaps.org) reflecteix l'interès de l'organització per estar present en les propostes creatives que sorgeixen a partir de les eines disponibles a la xarxa.
- L'entorn web és un espai plenament utilitzat en la transparència institucional que qualsevol projecte públic ha de tenir. Tota la informació corporativa (informació fundacional, contracte programa) i de gestió (comptes anuals, balanç temporada, estudis de públics) són al web a disposició de tots els ciutadans que vulguin consultar-los.
- En el moment de l'avaluació (temporada 2013 – 2014) s'està treballant en la incorporació d'un sistema de vendes d'entrades basat en un model CRM que possibilita la relació directa amb els clients ha de possibilitar conèixer millor els clients i aplicar-los accions de màrqueting personalitzades. A més, una eina d'aquest tipus ha de facilitar l'actualització de l'estudi de públics que es va fer durant la temporada 2006-2007, eina fonamental per a l'elaboració d'un pla de màrqueting.
- Amb motiu del cicle per a tots els públics Dan Dan Dansa, programa que va néixer amb la voluntat d'acompanyar els infants en el descobriment de la dansa, s'han elaborat uns DVD educatius que són un bon exemple de com la dansa pot ser una eina educativa més enllà de l'escenari.
- El Mercat ha d'incorporar al web una via de comunicació amb els creadors. La seva interacció pot proveir de continguts la institució.

c) Presència / impacte

- El web ha doblat les visites en els darrers tres anys, que han passat de les 74.190 visites del 2010 a les 150.882 del 2012.
- 9.000 seguidors de Twitter i 10.000 de Facebook donen a l'equipament presència suficient en les principals xarxes socials. Si es compara amb els

altres dos centres d'arts escèniques públics de la ciutat de Barcelona, TNC i Lliure, el Mercat, tot i tenir menys seguidors a Twitter i Facebook, manté una massa crítica significativa i és important tenir en compte que l'equipament està especialitzat en un àmbit específic de les arts escèniques que no es pot considerar majoritari.

- El Mercat disposa d'un lloc web fàcilment consultable en tres llengües (català/castellà/anglès) on hi ha disponible una informació detallada sobre les activitats que es fan en el centre (només els documents vinculats estan en una sola llengua).
- A partir de les tendències de comunicació actuals, fóra d'interès persistir a incloure estratègies de videomàrqueting al web. A part dels comentaris sobre la programació, caldria incloure-hi comentaris i presentacions dels espectacles, referents a les activitats, entrevistes, etc.
- A part de l'accés a la compra d'entrades, el web no disposa d'altres serveis en línia vinculats, i no s'hi poden comprar els productes educatius del mercat (ni tan sols hi ha una drecera on es poden trobar i comprar).

d) Digitalització per conservar i difondre el patrimoni

- El web informa dels espectacles en cartellera per a la temporada en curs. És una informació molt detallada i interessant que estaria bé poder consultar més enllà de la temporada en curs. De fet el Mercat és el principal referent de la dansa a Catalunya, el que allí passa conforma una gran part de l'activitat entorn de la dansa que es fa al país, per aquest motiu habilitar la manera de recopilar aquesta informació i fer-la accessible per a tots els usuaris seria un servei al sector de la dansa de manteniment fàcil i baix cost.

Valoracions en l'eix PARADIGMA DIGITAL

- En tractar-se d'una institució dedicada a l'activitat cultural en viu es podria pensar que no es veu afectada pels canvis que planteja la digitalització. Aquest postulat és cert només en part ja que cada cop més les institucions culturals han d'estar més presents en la xarxa perquè hi disposen d'una eina ideal per millorar la difusió i per ampliar l'impacte que la seva activitat té amb la societat. En aquest sentit, la xarxa és una eina fonamental de màrqueting, però alhora ho és de coneixement i d'obertura i transparència de la institució. L'estratègia digital del Mercat ha incorporat aquesta mirada i intenta dialogar amb l'activitat principal de la institució que necessàriament ha de ser en viu i en directe.

a) Nous models de consum
b) Innovació en la producció

- La millor manera de gaudir de la dansa és ballant o assistint a un espectacle, però en l'era de la imatge hi ha noves manifestacions que apropen la dansa a l'audiovisual que poden servir per ampliar les possibilitats d'expressió i la capacitat d'accedir a nous públics.

c) Presència / impacte

- El web incorpora facetes 2.0 que faciliten la interrelació amb els usuaris del centre, però s'hauria d'avançar per fer-lo encara més obert i més interactiu. La utilització de les xarxes socials està completament inclosa en l'estratègia digital del centre.

d) Digitalització per conservar i difondre el patrimoni

- En general s'aprofiten les noves tecnologies per a la difusió de l'exhibició. Fóra interessant que, en tractar-se d'un centre sobre la dansa a Catalunya, s'avanci en aspectes de documentació i investigació. Facilitar l'accés a fitxes dels espectacles de temporades anteriors implicaria disposar d'una gran part de la història de la dansa recent a Catalunya.
- S'hauria d'avançar en la digitalització de continguts del Centre de Documentació en el moment en què aquest projecte es pugui reprendre.

3. CONCLUSIONS

Amb la diagnosi que s'ha fet, es recullen en forma de fortaleses i debilitats les principals conclusions d'aquesta anàlisi interna. S'han organitzat els resultats en models temàtics clarament diferenciats:

- de caire organitzatiu
- de caire econòmic
- respecte de l'oferta i el contingut

3.1. DE CAIRE ORGANITZATIU

FORTALESES (punts forts)	DEBILITATS (punts febles)
La fórmula del consorci permet vincular les administracions públiques promotores (Ajuntament de Barcelona i Generalitat de Catalunya), fet que conforma l'ens amb personalitat jurídica pròpia, en legitima el rol en el sector i el caràcter central de les seves iniciatives. La presència d'ambdues entitats públiques facilita la relació amb tots els altres equipaments i entitats dels quals els consorciats són patrons. La no-dependència exclusiva de cap d'aquests determina la diversificació de les aportacions. Està previst que el Consell General pugui constituir consells assessors d'experts per donar suport a les gestions i activitats de l'equipament. Normativament s'estipula que la direcció està vinculada a un pla d'actuació concret per quatre anys, període durant el qual s'exerceix el càrrec sense perjudici de renovació. L'estabilitat de la direcció amb un horitzó mínim de quatre exercicis permet l'articulació d'estratègies i la planificació a mitjà i llarg termini. La fàbrica de creació El Graner s'incorpora al Mercat com a espai d'assaig i creació, i complementa les activitats de recerca i els projectes de l'ens. L'estructura del Mercat està avesada a la gestió del *know how* (programació, coproduccions, projectes, etc.), coprodueix part dels continguts i externalitza aquelles activitats complementàries de l'activitat (taquillatge, serveis de sala, part de comunicació, etc.).	Tot i que es va comprometre a donar-hi suport, i que ho ha fet al llarg de la vida de l'equipament, el Ministeri de Cultura no s'integrà en el consorci. La manca d'un compromís estable i reglat origina incertesa quant a la quantitat i temporalitat de les seves aportacions financeres. A més dels procediments interns s'hi aplica supletòriament la normativa vinculada a les entitats de dret públic dependents de l'Ajuntament de Barcelona, que limita la gestió empresarial de l'ens. Els màxims òrgans del consorci són definits de forma representativa i no responen a les necessitats operatives que requereix l'entitat. En aquest sentit, l'òrgan permanent o Comissió Executiva, respon al mateix perfil. A efectes pràctics, les característiques esmentades afecten l'agilitat en diverses actuacions, com les que fan referència al mecenatge, i en poden dificultar la gestió operativa. En referència a la direcció, si bé resta definida la vinculació del màxim executiu no ho és la metodologia de selecció i tria, fet que pot limitar les alternatives de projectes a llarg termini per a l'ens. Altrament, i en l'actualitat, no s'aprofita la possibilitat de conformar consells assessors de suport tècnic o artístic; el contacte amb les associacions professionals, també vinculades a través d'El Graner, hauria de facilitar l'intercanvi de propostes i alternatives. La direcció definida a la normativa implica, en el mateix directiu, el doble perfil de director artístic i gerent.

A diferència d'altres ens, un cop constituït el consorci el Mercat va poder endegar un procés selectiu per cobrir part dels llocs de treball amb nou personal especialitzat en les tasques tècniques. La suma del personal ja existent i del nou possibiliten una plantilla bastant adaptada a les necessitats operatives descrites en els estatuts i el Pla estratègic. Tot i tractar-se d'una plantilla reduïda, hi ha una casuística variada de contractació i procedència del personal en plantilla. La convocatòria d'un concurs oposició un cop constituït el consorci va ajudar a incorporar nou personal especialitzat en tasques que no estaven cobertes en el mercat (comunicació, etc.). Aquest personal conviu amb personal que ja hi era prèviament, principalment dedicat a tasques operatives i d'administració.	La governança no inclou la participació de mecenes i patrocinadors en la presa de decisions. La principal mancança del contracte programa es troba en el compromís de les administracions promotores del projecte. El document estableix clarament què s'espera que faci el Mercat, però no indica quina serà l'aportació de les administracions al projecte. El fet que es vinculi l'aportació pública a la presentació dels pressupostos anuals i a les aprovacions posteriors per part dels òrgans de cada una de les administracions representades, obligarà a modificar el pla depenent d'aquestes aportacions. No hi ha un compromís estable de vinculació entre El Graner i el Mercat de les Flors. Fins al moment no s'ha fet un registre sistemàtic de projectes o iniciatives singulars generades des de les àrees de la institució. Sense delimitar l'abast i la programació de projectes, no hi ha una organització dels recursos materials i humans abocada a la seva gestió. Els processos existents en l'organisme, si bé identificats, resten per sistematitzar. Això pot provocar ineficiència en la seva execució. La inexistència d'un mapa de processos definitius genera, entre altres, una manca de vinculació entre llocs de treball i procediments que se'n deriven. En el mateix sentit, no es disposa del corresponent manual de qualitat.

3.2. DE CAIRE ECONÒMIC

FORTALESES (punts forts)	DEBILITATS (punts febles)
El Mercat de les Flors presenta un balanç sanejat que no hipoteca la gestió de les operacions ni les estratègies previstes. L'estructura del Mercat es limita a un nucli que genera valor directe i que provoca un impacte de despesa inferior a la meitat del cost total, la qual cosa permet aplicar més fons a les activitats. Davant la reducció d'aportacions públiques, aquesta circumstància ha possibilitat minoritzar l'impacte sobre espectacles i altres activitats. El projecte Modul Dance ha proporcionat uns ingressos importants destinats a les activitats, i que s'han reflectit en els anys 2010 i 2012. Els costos per usuari/espectador suportats assenyalen una tendència a la minoració, d'igual forma que els índexs de la resta de despeses, a excepció de les dedicades a les activitats. Hi ha hagut un augment d'ingressos propis de més de 250.000 euros entre el 2010 i el 2012, fins assolir el 25,68 % d'autofinançament.	Les aportacions públiques dels consorciats han anat minvant progressivament, de forma molt significativa les de la Generalitat de Catalunya que superen el 30 % de decrement en els darrers 3 exercicis. L'INAEM (Ministeri de Cultura), ens no consorciat però cofinançador des de l'inici del projecte, ha minorat la dotació en percentatges similars. Tot i ser comparativament un percentatge incrementat, la manca de patrocinis i mecenatge i les mesures de gratuïtat i descomptes, que redueixen més els ingressos per venda d'entrades, limiten de forma destacada el creixement de l'autofinançament. La manca de concreció en el pressupost a mitjà termini genera disfuncions en la gestió de l'ens. Com a circumstància derivada, dificulta la programació d'espectacles que necessiten previsió econòmica i dotació pròpia L'aforament de les sales, limitat a un màxim menor a 400 localitats, no permet obtenir rendibilitat econòmica d'espectacles amb èxit de públic. La inexistència d'una gestió per projectes impedeix el tractament individualitzat de costos i ingressos per espectacle/activitat, el control efectiu i la seva vinculació amb els recursos disponibles.

3.3. RESPECTE A L'OFERTA I EL CONTINGUT

FORTALESES (punts forts)	DEBILITATS (punts febles)
L'acceptació dels espectacles i activitats és molt alta, com indicaria una ocupació del 70 % de l'aforament. La gran rotació d'espectacles suposa una renovació constant de l'oferta i, a més, possibilita l'accés de múltiples companyies i creadors. El programa Modul Dance, liderat pel Mercat, ofereix importants beneficis artístics, tant en aspectes de generació de creativitat com en la mobilitat dels mateixos creadors. Altres projectes internacionals també han representat la via d'expansió per a projectes de companyies nacionals. La programació d'espectacles fruit de la creació artística més contemporània i emergent, que pel seu risc poden restar exclosos de circuits més convencionals, suposa l'actiu més important del Mercat. Aquesta avantguarda en dansa i arts del moviment s'explicita en una oferta diferenciada a la resta d'equipaments escènics. La política digital (web, xarxes socials) destaca com un dels punts forts del Mercat i li permet comunicar i obrir mercat i públic receptiu a l'oferta. Si es complementa com a via d'accés als creadors perfilarà una funció de suport i difusió completa. La coproducció amb companyies associades possibilita la generació de continguts. Es tracta d'un model d'externalització beneficiós per al sector, com a suport econòmic i plataforma d'exhibició, i també per al Mercat, que obté un espectacle per programar, activitats vinculades	No es disposa d'una planificació referent al màrqueting que, a partir de l'estudi de públics, les característiques pròpies i el mercat, estableixi polítiques i estratègies vers els públics objectius. Essent una de les virtuts del Mercat, l'oferta de programació d'avantguarda creativa pot, alhora, representar la restricció del públic, i limitar-lo a un segment més minoritari. La seva oferta no es troba inclosa en el circuit turístic generalista, per la qual cosa no té accés a bona part del públic visitant potencial. La necessitat de compatibilitzar diversos criteris a l'hora de programar els espectacles en l'equipament pot provocar descompensacions de l'oferta i, en conseqüència, el descontentament dels diversos agents o *stakeholders* afectes. La problemàtica es concreta en temporades denses on cal encabir-hi produccions locals, espectacles d'especial interès artístic, les coproduccions amb companyies associades, els intercanvis amb els equipaments internacionals, etc. L'equipament no territorialitza la major part d'activitats, tot i l'esforç manifest en els darrers exercicis. La manca d'espectacles i tallers en els teatres i auditoris locals impossibilita la difusió entre públics diversos i més generalistes. L'estatus de companyia associada es considera un suport important per als creadors implicats. Alhora, representa un avantatge competitiu perquè gaudeix de la coproducció del Mercat. Tot i considerant que es

(tallers, etc.) i un producte de bescanvi amb equipaments en igual situació. El Mercat potencia la relació entre públic i obra i creador, intentant apropar el procés creatiu i culturitzant la societat en la disciplina. Aquest acostament social es manifesta també en els programes socials i educatius desenvolupats. La relació Mercat – companyia associada implica un període superior a una temporada o exercici. Aquesta relació a mitjà termini és profitosa per als vinculats i permet oferir producte creatiu i difusió amb un horitzó d'estabilitat prou interessant.	tracta d'una responsabilitat de política artística directament vinculada a les atribucions de la direcció, en l'actualitat no es troba justificada per un procediment la corresponent tria o selecció davant el propi sector El Centre de Documentació actualment no disposa de recursos per a la seva atenció. El fons és físicament accessible, però no s'actualitza ni es manté En igual sentit, no s'ha continuat amb la divulgació i difusió de continguts mitjançant publicacions o monografies.

4. RECOMANACIONS FINALS

L'anàlisi feta prèviament ha permès desenvolupar un total de vint-i-nou recomanacions que, novament, s'han agrupat en tres models temàtics:

- de caire organitzatiu
- de caire econòmic
- respecte de l'oferta i el contingut

Com a cloenda d'aquestes recomanacions es recullen reflexions finals on s'incideix en l'assumpció de responsabilitats, així com les oportunitats detectades durant el procés.

4.1 DE CAIRE ORGANITZATIU

1) En la gestació del Consorci del Mercat de les Flors no s'arribà a incloure l'Administració General de l'Estat com a participant en la governança de l'ens. Si bé la participació de l'Estat s'ha mantingut mitjançant aportacions pressupostàries, es considera fonamental la seva major implicació i l'encaix a través d'un acord marc o contracte programa a mitjà o llarg termini, el qual n'hauria de garantir la col·laboració i el finançament de forma estable.

2) La participació de patrocinadors i mecenes privats en el finançament de l'ens cal que sigui reflectida proporcionalment en els òrgans decisoris. La formació d'un marc estable de col·laboració amb el sector privat necessita que la governança de l'equipament pugui adaptar-se a la inclusió d'aquests participants, que permeti que es puguin sentir inclosos en l'estratègia de l'equipament.

3) Cal incidir en els mecanismes normatius que millorin l'agilitat en la presa de decisions, potenciant la delegació de poder executiu. En tot cas, la responsabilitat de les administracions públiques en un nou marc de govern de l'entitat ha de cenyir-se al control en el compliment dels objectius estratègics pactats, i en la direcció ha de residir el disseny de les accions i les polítiques vinculades per assegurar-ne el compliment.

4) La fàbrica de creació El Graner actua implícitament com a apèndix operatiu del Mercat, amb recursos físics i humans administrats pel mateix Mercat i funcionant com a espai d'assaig i creació, fet que suposa que quedi vinculat als seus projectes i objectius. Amb la situació *de facto* esmentada, ambdós equipaments requereixen una vinculació formal i explícita que superi l'encàrrec i vinculi de forma estable la interrelació.

5) El Pla estratègic s'entén com el compromís del director amb el seu projecte d'actuació i la seva aplicació en l'equipament. A fi d'objectivar l'acord, caldria que s'identifiqués amb la vinculació de totes les parts en la proposta, amb l'acceptació d'un marc econòmic i organitzatiu de referència paral·lel als projectes i activitats definides.

6) A fi de concretar el Pla, es considera d'interès que es puguin acordar contractes programa amb periodicitat a mitjà termini (2-3 anys) en els quals es negociï explícitament la quantificació de costos i la dotació de recursos i que, alhora, possibiliti la incorporació d'un pla de contingència respecte a variacions posteriors.

7) L'elecció d'un director/a implica l'assumpció per part de la institució d'un projecte que, definit en el Pla estratègic, compromet un horitzó de quatre anys.

Caldria definir un procediment de concurs internacional, homologat amb altres equipaments escènics nacionals i internacionals [10] que possibilités la comparació entre propostes i visions estratègiques diferenciades.

8) Els estatuts de la institució defineixen la figura del director/a com l'eix que vertebra estratègies, activitats i gestió; aquesta dependència pot no garantir la continuïtat ni la seva dinàmica davant possibles contingències. En aquest sentit i com en altres equipaments culturals, es considera imprescindible l'existència, per una part, d'un director artístic, responsable executiu màxim de l'equipament, i per l'altra, d'un director executiu o gerent que, subordinat al primer, lideri la gestió operativa de l'equipament.

9) A efectes organitzatius, cal que es redacti un manual de qualitat amb la totalitat de processos que desenvolupa l'ens i que serveixen de compromís de funció i activitat en el contracte programa. Aquests processos es porten a terme mitjançant procediments que s'han de definir, amb els recursos humans i físics que hi participen, a fi de poder desenvolupar una gestió eficient i millorar la coordinació i la productivitat.

10) L'estructura organitzativa del Mercat ha de vetllar per garantir que el *know how* (gestió de la programació, projectes, continguts, etc.) es conserva amb personal propi, mantenint i assegurant aquells llocs de treball d'especial valor afegit. A fi d'optimitzar l'estructura perquè sigui més àgil i eficient, cal evidenciar aquelles tasques auxiliars que poden externalitzar-se.

[10] En referència a espais escènics vinculats a dansa, el procediment de convocatòria i concurs públic per a la tria de director és el normativament establert al Centre Choréographique National (CCN) i a la xarxa territorial de centres de desenvolupament coreogràfic francès.

4.2. DE CAIRE ECONÒMIC

11) En conjunt, **l'aportació de les institucions públiques s'ha minorat en els darrers exercicis**, i ha estat l'Ajuntament de Barcelona qui ha permès compensar parcialment la davallada de dotacions de la Generalitat de Catalunya i el Ministeri de Cultura. Per permetre previsió d'estratègies i continguts en funció dels recursos disponibles, és necessari que s'arribi a compromisos econòmics en el marc del contracte programa, el qual concerti a mitjà termini (2-3 anys) l'aportació pública i les obligacions de l'ens.

12) La reducció de les aportacions públiques aboca a la necessitat peremptòria d'obtenir més recursos. A més de l'explotació de l'activitat (taquillatge) i de les instal·lacions (lloguer d'espais), l'autofinançament requereix la **captació de patrocinadors** als quals s'ofereixin les sinergies i beneficis recíprocs que la seva cooperació possibilita. En aquest sentit, l'organització del Mercat, amb el lideratge de la direcció, ha d'adaptar-se per articular les estratègies vinculades i portar-les a terme assegurant la continuïtat d'acció sobre els possibles aportadors.

13) Amb una projecció econòmica a mitjà o llarg termini, s'hauria d'assolir un **percentatge de cobertura de les activitats estables** més aproximat al cost real, amb mesures concretes que permetin augmentar el taquillatge i l'assistència d'usuaris a tallers, activitats escèniques educatives, cursos i qualsevol oferta al públic.

14) La millora en els **ingressos per taquillatge** implica revisar polítiques de gratuïtat i d'invitacions i la casuística dels descomptes, amb el benentès que no s'alterin les accions de màrqueting destinades a polítiques socials o de captació de públics.

15) L'ocupació dels espectacles i activitats del Mercat de les Flors voreja una mitjana del 70 % de l'aforament durant el període 2010-2012. Amb una oferta d'avantguarda que pressuposa un risc d'acceptació evident, els resultats són especialment destacats. Amb tot, determinats espectacles gaudeixen de ple aforament en cada sessió i, per manca d'espais de més aforament, no se'n pot aprofitar totalment el rendiment potencial. Com a solució caldria recuperar aspectes de comunitat d'espais de l'antic projecte de la Ciutat del Teatre, que possibilitava l'aprofitament de sinergies entre els equipaments d'arts escèniques situats a la vessant de Montjuïc. L'establiment d'un conveni de col·laboració i coordinació amb els que gestionen equipaments escènics d'alta capacitat permetria **aplicar l'economia d'escala en aquells espectacles de major acceptació**, rendibilitzant per aforament.

16) La naturalesa de les activitats que desenvolupa el Mercat i l'optimització de la seva administració eficient faculta a procedir a la gestió per projectes. L'adopció d'aquest model permetrà tractar individualment l'organització dels recursos i el cost – benefici de cada activitat. La inclusió de la fitxa de cost possibilitarà el seguiment sincrònic de la despesa i el posterior rendiment a partir dels beneficis, sigui en forma d'ingressos econòmics o en rendiments de tipus social.

17) La contenció dels costos per usuari que marca la tendència del període 2010-2012 ha de consolidar-se en els exercicis propers a partir de, per una part, l'increment de públic i, en paral·lel, del control singularitzat de les diverses despeses de naturalesa variable en cada projecte i de la reducció de les despeses fixes referents als consums estructurals.

4.3. RESPECTE A L'OFERTA I EL CONTINGUT

18) La promoció de la dansa contemporània nacional esdevé un dels eixos d'actuació del Mercat. En aquest sentit, cal incidir en la funció d'aparador de la programació i suport a les companyies catalanes, incidint en les coproduccions de creadors o actuant com a plataforma d'internacionalització, mitjançant el bescanvi amb equipaments forans.

19) En referència a la gestió referent a la tria de les companyies associades, i en el benentès que cal primar el criteri artístic i l'adequació als objectius del Mercat, es considera fonamental definir un procediment que garanteixi l'atribució del corresponent estatus amb transparència i accessibilitat perquè pugui ser justificable i evidenciï igualtat d'oportunitats per a tot el sector. Tot i ser un tema dins l'àmbit de les responsabilitats de la direcció artística, cal disposar dels mecanismes que permetin avalar la decisió.

20) La programació del Mercat intenta encabir espectacles de diferent concepció artística. Entenent el caràcter públic inexcusable de la institució i que ha d'actuar d'altaveu per a les propostes artístiques més avantguardistes o singulars, cal compatibilitzar la presència de projectes minoritaris i de difícil retorn social amb altres de més accessibles, i valorar aspectes de rendiment material o d'oportunitat amb l'objectiu d'aconseguir un major impacte públic.

21) Amb el projecte europeu Modul Dance el Mercat lidera iniciatives de creació i, alhora, de mobilitat de creadors. Essent un projecte que ha generat i genera beneficis artístics a baix cost, caldria mantenir-hi una continuïtat d'activitats i contactes, amb independència de l'origen del finançament. En aquest marc de projecció internacional, l'ens ha d'insistir en el suport a la participació i la difusió de les produccions de creadors catalans.

22) L'origen del Mercat de les Flors es troba en la constitució d'un centre nacional de dansa, a partir del qual es procedeixi a l'aculturació del públic en la disciplina de la dansa contemporània i les arts del moviment. En aquest sentit, i després de diverses temporades d'activitat, el gran repte és la consolidació del públic de la dansa; cal ampliar la tasca educativa que asseguri una alfabetització del seu llenguatge.

23) L'equipament exerceix en un àmbit de centralitat respecte a les arts del moviment; essent un dels objectius bàsics de la institució, cal territorialitzar les activitats col·laborant amb tercers i ens locals per apropar-les a tothom. La difusió implica el desenvolupament efectiu d'una xarxa territorial de col·laboració i exhibició de les activitats, fet que precisa de la col·laboració dels agents locals. En aquest sentit, la implicació del Mercat ha d'enfortir-ne l'oferta, sense afeblir la possible proposta de dansa d'altres organismes.

24) Amb l'objectiu final de crear interès i opinió sobre les arts del moviment i, alhora, fidelitzar el públic, cal establir vincles directes entre l'espectador públic i els creadors mitjançant activitats de diàleg o participació en el fet artístic, potenciant que el missatge pugui ser intel·ligible per als receptors. A data del present estudi, el Mercat desenvolupa amb aquest objectiu el projecte anomenat Escola de l'espectador.

25) En relació amb el disseny d'estratègies d'apropament entre l'oferta i el públic, s'evidencia la necessitat de l'aplicació del pla de màrqueting periòdic (anual o biennal) que vinculi les necessitats detectades en el visitant i l'entorn. El Mercat disposa de l'eina tecnològica adient per a l'obtenció d'un estudi de públic de periodicitat anual (CMR) que possibilita incidir en la fidelització dels públics existents i en la recerca de nous; amb la definició del seu propi mercat, el pla ha de permetre establir polítiques relacionades amb els objectius estratègics definits, concretar mesures de control de resultats que afectin les activitats a programar, la comunicació a dur a terme i les actuacions de micromàrqueting efectives.

26) La norma estatutària del Mercat esmenta la recerca com un dels eixos d'actuació de l'equipament. Amb el foment de l'experimentació artística i la creació, l'ens ha de recuperar el Centre de Documentació, que possibilitava el registre físic i amb imatge de les activitats efímeres que s'hi desenvolupen. Amb l'objectiu de mantenir un fons de memòria, i si aquest no es pot cobrir amb recursos humans propis, el Mercat pot establir col·laboracions tècniques o econòmiques amb institucions educacionals o sectorials (universitats, Institut del Teatre, etc.) que el puguin portar a terme. L'accessibilitat a la informació catalogada ha de ser gestionada a través del web.

27) A partir dels bons resultats obtinguts per l'impacte del web del Mercat, caldria avançar en la formulació d'eines virtuals de creació i enfortiment de la comunitat. Aquesta fidelització hauria d'emprar recursos participatius que permetessin el *feedback* entre usuaris i ens, amb l'accés, per exemple, a fitxes d'espectacle on es poguessin entrar comentaris.

28) Altrament, i en paral·lel a les estratègies de comunicació adreçades al públic, caldrà orientar el web als creadors, possibilitant una via d'accés que permeti presentar nous projectes o produccions a l'equipament i establir-hi contacte.

29) L'experiència digital s'hauria d'ampliar amb una estratègia mòbil, en especial en els usuaris més joves, on l'accés a continguts pugui fer-se a través d'aquests dispositius. El web s'ha d'adaptar a la nova realitat, i disposar, si escau, d'una app que faciliti la navegació amb aquests dispositius i faci factible una interacció més directa amb l'usuari. El Mercat informa que es troba desenvolupant un projecte al respecte en col·laboració amb una institució universitària.

4.4. REFLEXIONS FINALS

La concepció del Mercat de les Flors com a centre nacional de referència per a la dansa i les arts del moviment resta implícita des de la creació del consorci inicial, l'any 2007, i es referma normativament amb la modificació dels seus estatuts:

> *"... El Consorci té per objecte gestionar el funcionament i les activitats de l'equipament escènic del Mercat de les Flors/Centre de les Arts de Moviment i vetllar perquè aquest centre assoleixi les finalitats següents:*
> *a) Ser un centre de referència a nivell de Catalunya i també a l'Estat espanyol i situar-se en l'escena internacional d'espais dedicats a les arts escèniques.*
> *b) Ser un centre per a la investigació, la producció, la creació i la difusió de la dansa, de les arts de moviment i de les altres arts similars.*
> *c) Ser un espai motor i punt d'encontre de propostes per al foment de les arts de moviment.*
> *d) Ser un espai de suport en la consolidació de companyies de qualitat i de públic per a la dansa i les altres arts similars, actuant amb els diversos agents i equipaments del territori estatal i internacional.*
> *e) Treballar en xarxa amb altres institucions dedicades a la investigació, la formació i la creació en els àmbits de la creació i el pensament."* (Cap II, art.4)[11]

L'execució d'aquesta voluntat expressa d'equipament principal del país en la seva disciplina li comporta assumir un seguit d'obligacions, principalment en referència a la difusió i aculturació social, que condueixi a la formació i la consolidació de públics per a la dansa, respecte al suport al sector creatiu nacional i la seva promoció, i, amb clars condicionants de progrés artístic, convertir-se en la porta d'accés al públic de les propostes més avantguardistes i contemporànies.

En relació amb els objectius de difusió i a fi de dimensionar context i sector, cal considerar les limitacions i casuístiques del mateix equipament i del mercat cultural del qual forma part.

El Mercat funciona com un contenidor d'espectacles de dansa i arts del moviment, aliens o coproduïts amb tercers, que estableix una programació en virtut de les estratègies marcades en el seu pla director. Les instal·lacions escèniques del Mercat són de petita o mitjana capacitat. De les tres sales que té, les polivalents Pina Bausch i Sebastià Gasch voregen les 100 localitats d'aforament i la Maria Aurèlia Capmany pot assolir les 436 places; alhora, i segons la disponibilitat de l'Institut del Teatre, la sala teatre Ovidi Montllor les complementa amb la disposició

[11] Acord de Govern GOV/55/2007, de 3 d'abril, de modificació dels Estatuts del Consorci Mercat de les Flors/Centre de les Arts de Moviment (DOGC, núm.4861, de 13/04/2007).

de 320 places més. Aquestes característiques permeten l'exhibició d'espectacles de petit format o amb aforaments força limitats.

El sector de la dansa al país resta enquadrat en el marc contextual següent (dades referents a Catalunya durant el 2011):[12]

- Es van fer 1.076 representacions de dansa, un 6,4 % del total de les funcions d'arts escèniques.
- Es presentaren 149 nous espectacles de dansa, un 16,0 % del total d'estrenes.
- De companyies de dansa n'hi havia 36, un 18,3 % del total de companyies del país dedicades a les arts escèniques.

Es tracta d'un sector reduït en comparació amb el teatre, on conviuen diferents tipologies de creació, i és la interacció del Mercat centrada en la dansa contemporània i les arts del moviment el que agrupa bona part del conjunt de creadors, de companyies i, finalment, de públic objectiu. Amb aquest context, la dimensió i l'aforament del Mercat semblen adequats, si bé amb la necessitat puntual, però important, de disposar d'espais de més capacitat per aprofitar l'exhibició dels espectacles amb més impacte de públic.

A partir de les dades anteriors, i com el nombre d'estrenes i representacions indica, així com l'ocupació registrada, es pot afirmar que el Mercat de les Flors actua de forma efectiva com a aglutinador del sector i assoleix un èxit considerable de públics en un segment de mercat reduït. El creixement del seu impacte en la societat rau en l'obtenció de públics nous i la seva consolidació a partir d'una modulació de l'oferta, circumstància que tindrà com a conseqüència la necessitat de nous espais d'exhibició.

La responsabilitat de l'equipament s'ha de manifestar amb el suport al sector nacional: ser plataforma d'exhibició de les produccions catalanes potenciant-ne la difusió nacional i internacional, coproduir espectacles amb els creadors i aportar recursos per al suport de les diverses etapes del procés creatiu són, i han de ser, les estratègies que permetin assolir l'objectiu.

Aquesta actuació ha d'implicar les associacions professionals (APDC i ACPDC) i oferir oportunitats d'expansió a les companyies del país, abastant el màxim ventall de les que hi ha a fi que l'efervescència creativa tingui en el Mercat la seva via de canalització.

[12] El 2011 ha estat el darrer exercici computat.
GENERALITAT DE CATALUNYA (2013) *Estadístiques culturals 2013*. Departament de Cultura.

Oportunitats que cal aprofitar

Aquesta avaluació s'ha fet a partir de l'anàlisi interna de la institució, per tant s'ha centrat l'estudi en les seves fortaleses i debilitats, però no es vol acabar la reflexió sense una referència breu a les oportunitats detectades durant el procés:

- El Mercat pot aprofitar l'atractiu que la marca Barcelona té per al turisme genèric, el de negocis i el cultural. La promoció en els canals adequats de la seva oferta ha de significar un salt quantitatiu de públic foraster, en l'actualitat minoritari.

- Les institucions identifiquen el Mercat com l'equipament de referència en la dansa i les arts del moviment, i atribueixen un tarannà de caràcter nacional a les funcions que desenvolupa. Amb aquest reconeixement, l'equipament pot recolzar part de la seva acció en els agents territorials, les companyies, les institucions locals, els festivals, etc., dels quals pot obtenir col·laboracions en l'àmbit de la producció o de la difusió.

- L'oportunitat de liderar el projecte europeu Modul Dance ha possibilitat, entre altres beneficis evidents, establir una xarxa de contactes i *partners* internacionals. Les sinergies obtingudes i l'experiència en projectes de col·laboració poden tornar a rendibilitzar-se amb el nou programa Creative Europe de suport als sectors cultural i creatiu; en aquest sentit, i en posteriors exercicis, consta la focalització del Mercat envers el tema.

- A la internacionalització en l'àmbit comunitari, el de més proximitat geogràfica, cal afegir-hi en un futur pròxim el destinat al mercat llatinoamericà, que pot presentar una major afinitat cultural.

- L'avantguarda de la seva proposta artística pot captar l'interès d'un públic més ampli del que, físicament, pot accedir als espectacles per circumstàncies de proximitat. L'accessibilitat al públic potencial del producte ofert rau a l'abast mitjançant el web i les xarxes socials, a través de les quals s'ha de promoure i presentar cadascun dels espectacles a fi que arribi al segment objectiu.

Repartiment de responsabilitats

En la relació de recomanacions fetes pel CoNCA hi ha diferents nivells d'assumpció de responsabilitats.

Com a màxim òrgan executiu del Mercat de les Flors, l'acció duta a terme per la Direcció es troba vinculada al conjunt de propostes definides en el Pla Estratègic. Disposa de la màxima responsabilitat quant a la materialització de les propostes i els projectes predefinits, així com a l'optimització dels procediments per portar-los

a terme. És seva la iniciativa de promoure les activitats i establir-hi el corresponent control de les delegacions de tasques que pugui fer, tant sobre la direcció executiva com en els equips tècnics. En el mateix sentit, cal que transmeti a l'organització les polítiques, els objectius i els processos que cal dur a terme, que els coordini i marqui el *modus operandi* idoni per inculcar l'eficiència en tota l'estructura.

Amb la gestió executiva de la direcció, aquesta es responsabilitza de dues activitats bàsiques relatives a la despesa i als ingressos. Cal que assumeixi la política d'aprofitament dels recursos disponibles que generi l'estalvi de costos; paral·lelament, s'arroga la recerca dels medis que millorin l'eficàcia del sistema, dels recursos econòmics, humans i materials que pugui identificar, així com de fer-ne el seguiment i incorporar-los, si és possible, o d'elevar-los a la Comissió Executiva i al Consell General.

Les institucions que componen el consorci s'obliguen al control de dos paràmetres bàsics. Per una part, el control de la gestió executiva i, per l'altra, la disposició dels recursos que permetin portar-la a terme.

Mitjançant els plans estratègics es vincula la figura del director amb els projectes que aquest desenvoluparà a l'equipament en un horitzó temporal de quatre anys. És, per tant, responsabilitat dels consorciats, i en especial de l'Ajuntament de Barcelona com a preeminent, que l'elecció del projecte s'avingui tant amb els objectius i funcions definits estatutàriament com amb els acords programàtics de les administracions en l'àmbit cultural. En aquest ordre, és també responsabilitat dels consorciats establir els mecanismes de control que permetin la supervisió periòdica i exhaustiva de la tasca de la Direcció i del poder executiu restant quant al compliment del pla aprovat.

Altrament, els òrgans de govern de la institució han de fer possible la millora de finançament, incorporant procediments de vinculació o relació estable amb el Ministeri de Cultura o qualsevol altra institució pública o privada que pugui incorporar-se en el suport al Mercat de les Flors. Cal que s'impliquin en les suposades alteracions de l'estructura de finançament a fi de facilitar les modificacions que permetin una major generació d'ingressos canviant la governança, si escau, i alhora s'han de comprometre en les dotacions que el pla estratègic requereix, tant en les aportacions com en la previsió i seguretat d'aquestes en horitzons temporals de més d'un exercici.

En referència al compromís públic del Mercat de les Flors, el CoNCA es responsabilitza a ser-ne el transmissor davant de la societat i, alhora, a actuar de mitjancer de les seves necessitats amb les administracions implicades.

ANNEX: TAULES D'INDICADORS

INDICADORS QUANTITATIUS

Els indicadors quantitatius corresponen a les ràtios i les evidències obtingudes a partir dels valors *input* (generació interna) i *output* (impacte extern). Amb la combinació de les dades relatives, s'obtenen indicadors relatius a la qualitat i al resultat que s'ofereix.

Es troben dividits en eixos estratègics a fi de quantificar objectivament i per temàtiques l'esforç de l'equipament.

Els indicadors quantitatius possibiliten la interpretació a partir de:

- Evolució singularitzada: comparativa anualitzada dels diferents indicadors en el mateix ens; justificació dels creixements i decreixements vinculats.
- Comparant amb models externs: comentari a partir dels indicadors obtinguts dels ens tipus / mostra, procedents d'entorns aliens.

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
	2.1. COORDINACIÓ INSTITUCIONAL					
69	**nre. entitats públiques col·laborants**					*Quantitat d'entitats del sector públic amb les quals l'equipament manté col·laboració per a la producció d'activitats pròpies. Mesura d'eficiència en aprofitament de recursos*
70	**nombre de col·laboracions institucionals**					*Quantitat d'accions de col·laboració amb l'ens provinents d'altres institucions públiques*
	2.2. FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA					
1	**TOTAL INGRESSOS** % dif. respecte 2010		**6.348.062 €** *100 %*	**4.951.793 €** *-22 %*	**5.320.054 €** *-16 %*	*Quantitats anualitzades corresponents al profit pel lloguer dels espais propis de l'equipament, amb l'increment o decrement percentual considerant l'exercici d'origen el 2010. Barem de l'autofinançament de l'ens*
2	**% autofinançament**	ingr. propis / ingr. totals	**17,53 %**	**11,03 %**	**25,68 %**	*Proporció dels ingressos propis respecte a l'aportació institucional*
3	**% patrocini privat**	patroc. privat / ingr. totals	**0,13 %**	**0,40 %**	**0 %**	*Proporció del mecenatge sobre la totalitat d'ingressos*

4	**% ingressos activitats**	ingr. activ. / ingr. totals	**17,40 %**	**10,63 %**	**25,68 %**	*Proporció dels ingressos proporcionats per les activitats fetes respecte del total d'ingressos*
5	**% aportacions públiques**	ingr. pressup. / ingr. totals	**82,47 %**	**88,97 %**	**74,32 %**	*Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de la institució*
6	**coeficient d'estructura**	desp. estruct. / desp. directa	**1,08**	**0,98**	**0,80**	*Índex que mesura les despeses fixes (l'estructura) respecte a les variables (les despeses per activitats). Indica l'eficiència de l'organització: com més elevat és l'índex, més costosa és amb relació al servei que produeix*
9	**% cofinançament d'activitats**	import cofin. activ. / desp. activ.				*Proporció de les activitats cofinançades per un tercer respecte al total de la despesa en activitats. Mostra el pes de les col·laboracions externes*
10	**% externalització**	subcontract. / despesa total				*Proporció de les despeses que s'han contractat a tercers respecte a la totalitat de la despesa. Indica el grau d'externalització*
11	**cost total per visitant**	desp. total /nre. visitants	**91,13 €**	**91,88 €**	**84,46 €**	*Cost total de l'equipament per cada visitant rebut. Índex de rendibilitat per equipament*
12	**cost d'estructura per visitant**	desp. estructura / nre. visitants	**47,42 €**	**45,40 €**	**37,43 €**	*Cost de l'estructura per cada visitant rebut. Índex de rendibilitat de l'equipament*
13	**cost de personal per visitant**	desp. de personal / nre. visitants	**27,27€**	**26,06 €**	**23,04 €**	*Cost en personal que representa cada visitant rebut. Índex de productivitat*
14	**índex eficiència d'activitats**	ingr. d'activitats / despeses activitats	**0,16**	**0,17**	**0,18**	*Ràtio de relació entre benefici i cost de les activitats. Si és menor d'1 representa dèficit*
15	**% despesa d'activitats**	despesa activitats / desp. total	**47,96 %**	**50,59 %**	**55,68 %**	*Percentatge de les despeses que correspon a les activitats fetes. Indicador del pes de la dotació destinada a activitats (educatives, recerca, divulgació, etc.)*
16	**ingressos per activitat**	ingressos activitats / nre. activitats	**3.165 €**	**3.109 €**	**2.412 €**	*Import mitjà obtingut per cada activitat feta. Mesura l'aprofitament econòmic*
17	**ingressos per sessió-actuació**	ingressos activitats / nre. actuacions	**1.213 €**	**1.287 €**	**1.080 €**	*Import mitjà obtingut per cada sessió-repetició de les activitats fetes. Identifica el rendiment que es fa en referència a les sessions*
18	**cost activitats paral. per usuaris**	desp. activitats / nre. usuaris activ. paral·l.				*Import individualitzat (per usuari) del cost de les activitats no troncals o paral·leles a les principals*
75	**ingressos lloguer espais**		**28.814 €**	**36.389 €**	**28.032 €**	*Quantitats anualitzades corresponents al profit pel lloguer dels espais propis de l'equipament, amb l'increment o decrement percentual considerant l'exercici d'origen el 2010. Barem de l'autofinançament de l'ens.*
	% dif. respecte al 2010		*100 %*	*+26 %*	*-3 %*	

82	**% taquillatge (I)**	ingr. taquillatge/ ingr. propis	**24,85 %**	**45,37 %**	**18,63 %**	*Percentatge dels ingressos per entrada - taquillatge en la totalitat d'ingressos propis que genera (per patrocinis, lloguers, etc.). Mesura d'impacte de l'aportació directa del públic visitant*
83	**% taquillatge (II)**	ingr. taquillatge / ingr. totals	**4,36 %**	**5,00 %**	**4,78 %**	*Percentatge dels ingressos per entrada - taquillatge respecte a tots els ingressos de la institució, tant propis com d'aportació institucional. Mesura d'impacte de l'aportació directa del públic visitant*
110	**despesa en personal** % dif. respecte 2010		**1.474.971 €** *100 %*	**1.395.460 €** *-5,39 %*	**1.296.820 €** *-12,08 %*	*Import total de la despesa en personal propi (sou, asseg. socials i altres) per exercicis amb percentatge d'augment/minoració respecte a l'exercici 2010. Indicador de l'evolució en la despesa específica*
111	**despesa estructura (exc. personal)** % dif. respecte 2010		**1.090.090 €** *100 %*	**1.035.300 €** *-5,03 %*	**810.361 €** *-25,66 %*	*Suma de la despesa en estructura (despeses fixes sense incloure el personal) per exercicis amb percentatge d'augment/minoració respecte a l'exercici 2010. Indicador de l'evolució en la despesa específica*
112	**despesa activitats** % dif. respecte 2010		**373.475 €** *100 %*	**425.995 €** *+14,06 %*	**477.535** *+27,86 %*	*Suma de les despeses relatives a activitats no permanents (despeses variables per a produccions amb temporalitat limitada) per exercicis amb percentatge d'augment / minoració respecte de l'exercici 2010. Indicador de l'evolució en la despesa específica*

2.3. PÚBLICS I ACTIVITATS

19	**índex de sessions per activitat**	sessions fetes / nombre activitats	**2,6**	**2,4**	**2,2**	*Aprofitament de la creació de cada activitat, segons el nombre de sessions o repeticions fetes. És una mitjana; com més elevada, més rendiment de la creativitat*
24	**% ocupació activitats**	nre. usuaris / places - aforam.	**71,07 %**	**65,48 %**	**71,92 %**	*Percentatge de públic respecte al total d'aforament. Indicador de rendiment*
64	**nombre d'usuaris**		**54.095**	**53.546**	**56.294**	*Suma del nombre d'espectadors i participants en les diverses activitats socials i pedagògiques*
65	**increm. / decrem. percentual (resp. 2010) d'usuaris**			**-1,01 %**	**+4,07 %**	*Percentatge d'augment (+) o disminució (-) en el nombre de visitants prenent com a xifra d'origen el nombre de visitants registrat l'any 2010*
66	**nre. d'activitats**		**118**	**137**	**198**	*Quantitat d'activitats de caire no permanent o temporal que fa l'ens en l'exercici anual. Indicador d'eficàcia*
67	**nre. de sessions - repeticions d'activitats**		**308**	**331**	**442**	*Quantitat total de repeticions de les activitats no permanents o temporals. Indicador d'eficiència*

68	**% activitats producció pròpia**	nre. activitats pròpies / activitats totals				*Percentatge de les produccions pròpies respecte al nombre total de produccions fetes. Quantifica la importància de la producció interna per a l'equipament*

2.4. CONSOLIDACIÓ ESTRUCTURAL DEL SECTOR

7	**ràtio endeutament (I)**	deute total / fons propis	**0,52**	**0,29**	**0,40**	*Proporció de deutes respecte al patrimoni de la institució. Indicador patrimonial: a menor valor, menys endeutament*
8	**% endeutament (II)**	total deutes / passiu i p.n.	**34,13 %**	**22,73 %**	**28,56 %**	*Percentatge de deute sobre el passiu. Indicador patrimonial, com més baix és el valor, més sanejada està la institució*
29	**nombre produccions itinerants**					*Quantitat de produccions pròpies de l'equipament que han tingut un recorregut d'exposició o actuació fora de la seu. Mesura de difusió i èxit de les produccions*
47	**nombre d'activitats coprod. catalanes**					*Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant del territori. Indica integració i cooperació amb el sector*
48	**nre. de sessions coprod. catalanes**					*Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la col·laboració d'una entitat del territori. Mesura l'acceptació i la difusió del projecte conjunt*
49	**% coproduccions catalanes**	nre. de coproduc. cat./ total prod.				*Percentatge de les produccions amb col·laboracions del territori respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de les coproduccions nacionals per a l'equipament*
50	**nombre d'activitats coprod. Estat**					*Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant de l'Estat. Indica integració i cooperació amb el sector en àmbit estatal*
51	**nre. de sessions coprod. Estat**					*Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la col·laboració d'una entitat estatal. Mesura l'acceptació i la difusió*
52	**% coproduccions estatals**	nre. coproduc. Estat/ total pr.				*Percentatge de les produccions amb col·laboracions estatals respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de les coproduccions estatals per a l'equipament*
53	**nombre d'accions i activitats compartides amb la xarxa**					*Quantitat d'activitats i accions fetes amb la col·laboració de la xarxa d'equipaments vinculats. Indica coordinació i cooperació amb els propis vinculats*
54	**nre. de sessions comp. xarxa**					*Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la xarxa. Mesura d'eficàcia de les activitats comunes*

55	**% prod. compart. en xarxa**	nre. prod. en xarxa / total prod.				*Percentatge de les produccions amb la xarxa respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de l'existència de la relació amb equipaments vinculats*
56	**nombre sessions produccions itinerants**					*Quantitat de repeticions fetes d'una activitat pròpia en itineració en altres equipaments. Mesura d'eficàcia de les produccions pròpies*
57	**% prod. itinerants**	nre. prod. itinerants / total produccions				*Percentatge de les produccions que viatgen respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de les itinerants respecte del total de produccions*
80	**% valor del fons sobre béns patrimonials**	valor col·lecció / total immobilitzat				*Percentatge del pes del valor econòmic de la col·lecció respecte al valor total dels béns que posseeix l'ens. Relaciona el pes de la col·lecció respecte a la totalitat de béns en propietat*
81	**% valor del fons sobre actiu**	valor col·lecció / actiu				*Percentatge del pes del valor econòmic de la col·lecció respecte al valor total del patrimoni de l'ens. Quantifica el valor de la col·lecció respecte a la totalitat dels drets de què disposa (en patrimoni o deutors)*

2.5. COHESIÓ SOCIAL

20	**nre. d'entitats socials col·l.**					*Entitats sense finalitat de lucre, de caire social o filantròpic, que participen amb l'ens en la generació de producte o servei*
21	**nre. mesures integr.-particip. soc.**					*Nombre de mesures concretes destinades a la integració o participació en les activitats de l'ens de persones amb risc d'exclusió social*
22	**% públic en risc de no-integració**	nre. de visitants en risc d'exclusió / total visitants				*Percentatge sobre el total de visitants en risc d'exclusió social. Funciona com a índex de penetració de l'equipament en els sectors menys cohesionats socialment*
23	**nre. d'accions millora entorn**					*Quantitat d'accions o activitats que han afectat directament la millora de l'entorn físic (urbanístic, paisatgístic, etc.)*
35	**nre. d'aparicions mitjans públics**					*Quantitat d'aparicions o esments en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de transcendència pública. Indica transcendència pública de l'ens*

2.6. EDUCACIÓ

32	**nre. d'activitats formatives**		**2**	**42**	**20**	*Quantitat d'activitats de caire educatiu. Mesura de la divulgació dels fons o accions de l'equipament*
33	**nre. de sessions d'activitats formatives**		**6**	**95**	**96**	*Quantitat de repeticions de les diverses activitats educatives fetes. Mesura de divulgació*
34	**% participació en activitats formatives**	usuaris formació / visitants totals	**8%**	**27%**	**33%**	*Percentatge de persones que han fet una activitat educativa respecte al total dels visitants. Indica l'impacte o l'acceptació d'aquestes respecte al públic de la institució*
76	**nre. d'assistents programa escolar**		**2.888**	**4.134**	**3.695**	*Quantitat de públic d'edat escolar usuari dels programes educatius. Mostra la difusió de les activitats pedagògiques en el públic objectiu*
77	**nre. d'assistents programa familiar**		**1.654**	**1.378**	**3.734**	*Quantitat de públic usuari de les activitats adreçades conjuntament a grups familiars. Indica la idoneïtat d'establir accions individualitzades respecte a aquest segment de públic objectiu*
78	**nre. d'assistents progr. integració**	programa Apropa	**121**	**214**	**561**	*Quantitat de públic inclòs en el grup amb risc d'integració social que ha accedit a les activitats específiques creades per l'ens. Indica el grau d'acceptació de les estratègies socials*
79	**nre. d'assist. a altres progr. educatius**			**7.617**	**3.638**	*Quantitat de públic assistent a la resta de programes educatius que no tenen com a objectiu el públic escolar o el públic amb risc d'exclusió. Mesura la idoneïtat de les accions pedagògiques*

2.7. INTERNACIONALITZACIÓ

31	**nre. activitats proj. nternacional**					*Quantitat de projectes propis exportats. Mesura de l'impacte internacional en el sector de les activitats de l'ens*
58	**nre. de sessions act. projecció intern.**					*Quantitat de repeticions fetes d'una activitat pròpia que s'ha mostrat internacionalment. Mesura d'eficàcia i prestigi exterior*
59	**% activitats amb proj. internacional**	nre. d'activitats extern. / total activitats				*Percentatge respecte al total d'aquelles activitats que han sortit a l'exterior. Resum del pes de les activitats exportables respecte al total de producció. Ponderació de la qualitat i el prestigi en el servei/producte que s'ofereix*
60	**nre. de coprod. internacionals**		**3**	**2**	**1**	*Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant internacional. Indica cooperació amb el sector internacional*
61	**nre. de sessions coprod. internac.**					*Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la col·laboració d'ens internacionals. Mesura l'acceptació del rol de l'ens*

62	**% coproduccions internacionals**	nre. coprod. intern. / total activitats	**27 %**	**18 %**	**14 %**	*Percentatge de les produccions amb col·laboracions internacionals respecte del nombre total de produccions (pròpies i amb tercers). Quantifica la importància de les coproduccions internacionals per a l'equipament*
63	**% visitants internacionals**	nre. visit. intern. / total visitants		**2,96 %**	**2,91 %**	*Percentatge de públic estranger respecte del total de visitants*
71	**nre. de notícies en mitjans internac.**	nre. notícies tv, premsa, ràdio, digital				*Quantitat d'aparicions o esments en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de filiació internacional. Indica transcendència pública de l'ens*
72	**nre. de produccions intern. visitants**					*Quantitat de produccions internacionals que s'han mostrat en les instal·lacions de l'ens. Indica la permeabilitat a l'oferta aliena*
73	**% produccions internacionals**	nre. prod. int. / total producc.				*Percentatge de les produccions internacionals mostrades en l'ens respecte al nombre total de produccions fetes. Quantifica la importància de la producció internacional per a l'equipament*
101	**producc. pròpies en esdeveniments internacionals**					*Nombre de produccions de l'ens que han estat exportades per a una mostra internacional. Indicador de prestigi i difusió de les activitats pròpies*
102	**coproduccions en esdeveniments internacionals**					*Nombre de produccions que, amb col·laboració de tercers, han estat exportades per a una mostra internacional. Indicador de prestigi*
103	**particip. de creadors artistes intern. en les activitats**			**14**	**10**	*Nombre de col·laboracions fetes per creadors i pensadors internacionals (artistes, comissaris, conferenciants, etc.) en activitats fetes en l'ens. Indica permeabilitat d'idees i creacions*

2.8. EXCEL·LÈNCIA

26	**nre. de participants en debats**		**326**	**2.343**	**1.011**	*Usuaris comptabilitzats en les activitats de comunicació i divulgació científica (conferències, congressos, taules rodones, etc.). Mostra el grau d'impacte de la divulgació científica*
27	**nre. de procediments manual qualitat**					*Quantitat de procediments que desenvolupa la institució i que es troben redactats (o actualitzats) en el manual de qualitat de l'ens. Mesura de foment de l'eficiència*
28	**% treballadors no propis**					*Proporció entre els treballadors subcontractats i la plantilla pròpia. S'entén que únicament figura en plantilla el personal vinculat al* know-how *i el bàsic per a la gestió; es considera no propi el treballador que fa aquestes funcions sense ser de la plantilla.*

38	**nre. d'activitats per al foment de la creativitat**					*Quantitat d'activitats orientades al desenvolupament creatiu, artístic, tècnic o investigador del públic receptor. Indicador d'eficiència de l'impacte social de l'ens*
39	**nre. d'activitats per al foment de l'esperit crític (debats, etc.)**					*Quantitat d'activitats organitzades per establir diàleg i* feedback *amb el públic assistent. Mesura de la qualitat en la transmissió cultural i científica*
40	**nre. de serveis / materials cedits externament**					*Quantitat d'objectes del fons o serveis tècnics propis que han estat prestats temporalment a altres institucions. Indicador de prestigi extern*
41	**nre. d'articles publicats en revistes indexades**					*Quantitat d'articles científics publicats pel personal en mitjans reconeguts en recerca. Mesura de prestigi*
42	**nre. de projectes-activitats recerca**					*Quantitat de projectes o activitats de caire científic (propis o que formen part de xarxes) reconeguts com a procés intern. Mesura de prestigi i eficàcia en el compliment d'objectius d'investigació*
43	**nre. de publicacions**		**2**	**1**	**2**	*Quantitat de revistes científiques, catàlegs, reculls o monografies en format paper, susceptibles de bescanvi, que edita l'ens. Mesura de prestigi i divulgació científica*
44	**nre. de jornades - congressos propis**		**1**	**1**	**4**	*Quantitat d'activitats de comunicació científica que desenvolupa l'ens. Indica activitat de recerca i prestigi*
45	**% activitats d'excel·lència**	nre. d'activitats recerca + publ. / nre.total activ.				*Còmput total de les activitats (recerca, divulgació i comunicació científica) que es consideren que prestigien l'activitat de progrés i avanç que objectiva l'ens*
46	**grau satisfacció enquesta visitants (1-10)**					*Valor mitjà obtingut a partir de la pregunta de nivell de satisfacció del públic respecte al servei ofert. Mesura la qualitat de l'impacte en la societat*
74	**import projectes subvenc. UE**					*Quantitat que ha rebut l'ens com a subvenció per activitats concedida per la UE. Implica col·laboració amb* partners *exteriors i l'existència de projectes comuns d'interès paneuropeu*
108	**nombre particip. personal en actes científics**					*Quantitat d'ocasions en les quals els tècnics de l'ens el representen en actes de divulgació o comunicació científica (congressos, jornades, conferències, debats, taules rodones, etc.). Indicador del nivell científic que es reconeix a la institució*

2.9. PARADIGMA DIGITAL

36	**nre. d'entrades lloc web**					*Visites fetes al +. Indicador de transcendència pública*
37	**impactes en xarxes socials**					*Seguidors en Facebook, Twitter, Vimeo i Flick. Indicador de transcendència pública*

INDICADORS QUALITATIUS

Els indicadors quantitatius aporten un major grau d'objectivitat, però són subjecte d'interpretacions diverses. En aquest sentit, els indicadors qualitatius són més subjectius, però s'allunyen de la parcialitat de la informació d'un indicador quantitatiu gràcies a la riquesa informativa dels continguts. Tot i ser conscients de la dificultat d'elaborar indicadors qualitatius, en aquest treball s'han utilitzat per completar la informació que s'ha extret prèviament dels quantitatius.

N. Ref.	indicador
	2.1. COORDINACIÓ INSTITUCIONAL
35	**Activitats de coordinació amb altres equipaments**
36	**Projectes participats i accions de difusió comunes pressupostades**
37	**Descripció de la governança i processos de decisió**
38	**Optimitat de la governança i agilització de processos de presa de decisions**
39	**Àmbits estratègics i compliment d'objectius vinculats**
40	**Plans estratègics i vinculacions programàtiques**
41	**Àmbits estratègics i compliment d'objectius vinculats**
	2.2. FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA
15	**Dimensionament del finançament per desenvolupar els objectius estatutaris**
16	**Polítiques de control de costos**
17	**Evolució dels ajustaments i mesures d'estalvi. Impacte en les activitats**
	2.3. PÚBLICS I ACTIVITATS
21	**Adequació d'oferta d'activitats i demanda**
22	**Definició dels punts dèbils i forts. Superació de febleses i consolidació de fortaleses**
23	**Definició públics objectius i accions vinculades (micromàrqueting, segmentació, posicionament, fidelització i mesures d'atracció de públic)**
24	**Política de preus i accés**
	2.4. CONSOLIDACIÓ ESTRUCTURAL DEL SECTOR
18	**Eficiència de l'organització i dimensió de l'estructura en comparació amb l'activitat**
19	**Promoció i suport a grups emergents**
20	**Promoció i suport a grups consolidats**

2.5. COHESIÓ SOCIAL

1	Rol de l'ens en la difusió del sector
2	Objectius de territorialitat d'activitats
3	Definició i naturalesa de les activitats territorialitzades
4	Orientació de valors culturals, socials i didàctics oferts
5	Mesures de suport a grups emergents
6	Promoció i suport a grups consolidats
7	Entitats amb convenis estables de col·laboració
8	Entitats amb vinculació puntual
9	Impacte i dinamització socioeconòmica de l'entorn immediat i nacional
10	Descripció dels valors comunitaris implícits promoguts
11	Retorn social i consolidació dels valors a partir de l'oferta

2.6. EDUCACIÓ

32	Anàlisi dels nínxols de mercat i la possible oferta formativa
33	Informe curricular de l'oferta
34	Model organitzatiu per a la producció i impartició d'activitats de caràcter didàctic

2.7. INTERNACIONALITZACIÓ

25	Disponibilitat de recursos per internacionalitzar activitats
26	Localització de l'ens en l'escena sectorial internacional; contactes i intercanvis
27	Coneixement de l'equipament per part del visitant estranger segons enquestes de turisme
28	Models externs amb paral·lelismes amb la institució. Models objectiu

2.8. EXCEL·LÈNCIA

29	Aspectes rellevants respecte a singularitat, innovació i creativitat de l'oferta al públic (prestigi de continguts)
30	Anàlisi d'enquestes de públic
31	Aplicació d'estàndards internacionals: sistemes de qualitat en vigor

2.9. PARADIGMA DIGITAL

12	Presència de les noves tecnologies en les diverses activitats de la institució
13	Accessibilitat i virtualitat mitjançant el web dels fons i/o activitat de la institució
14	Actuacions de promoció amb mitjans digitals