

AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

Grup Consorci de l'Auditori i l'Orquestra

Avaluació 03

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

Informe realitzat en compliment del que estableix l'article 4k) de la Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

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

ÍNDEX

Introducció.....	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	22
2.3. Públics i activitats	32
2.4. Consolidació estructural del sector	41
2.5. Cohesió social	51
2.6. Educació	56
2.7. Internacionalització	60
2.8. Excel·lència	64
2.9. Paradigma digital	70
3. Conclusions	75
3.1. De caire organitzatiu	76
3.2. De caire econòmic	78
3.3. Respecte de l'oferta i el contingut	79
4. Recomanacions finals	81
4.1. De caire organitzatiu	82
4.2. De caire econòmic	84
4.3. Respecte a l'oferta i el contingut	86
4.4. Reflexions finals	89
Annex: Taules d'indicadors	95

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

INTRODUCCIÓ. ELS GRANS EQUIPAMENTS MUSICALS A CATALUNYA. HISTÒRIA I REALITAT

Cal destacar que la música al nostre país és un sector viu, que està en evolució constant, que es manifesta en múltiples realitats i que interacciona amb tota la societat. Cal remarcar elements com la creativitat, la qualitat i la innovació, puntals en el desenvolupament del sector musical. Sense aquests, les fites musicals assolides i per assolir no serien possibles (Informe Anual 2011, Consell Nacional de la Cultura i de les Arts).

La música és un dels àmbits artístics que més tradició social ha tingut i té a Catalunya. L'expressió musical ha estat al llarg de l'últim segle i encara molt abans una manifestació artística que ha cohesionat des d'inquietuds de caràcter popular, mitjançant formacions corals i agrupacions musicals, a aspiracions intel·lectuals i artístiques amb ànsies de nous coneixements i renovació. Alhora ha existit la determinació de vetllar per la recuperació i la preservació de l'obra musical llegada per la història. El desenvolupament musical al nostre país, doncs, té una relació estreta de causa i efecte amb la seva evolució política, social i cultural.

La inauguració del Gran Teatre del Liceu a mitjan segle XIX va lligada a l'ascensió de la burgesia i la necessitat de fer visible riquesa i poder. És rellevant destacar, però, l'aportació artística que devia representar per a la ciutat l'aparició d'aquest nou escenari. Considerat durant molts anys el teatre d'òpera més gran d'Europa pel seu aforament, va ser el primer equipament operístic de Catalunya i d'Espanya, receptor de les composicions dels grans noms de l'òpera italiana, però també testimoni directe de la introducció del wagnerisme i l'art total al nostre país.

La sacsejada social, política i estètica que marca el final del segle XIX i el principi del XX no fou fruit de l'espontaneïtat, sinó que mostra la connexió evident amb els nous corrents de modernitat que es respiraven a Europa. El Palau de la Música Catalana esdevé aleshores un símbol de progrés i d'identitat i es converteix en un referent de l'àmbit musical del país. Seu de l'Orfeó Català, acollirà a partir d'ara i al llarg dels anys programacions de música popular i de música clàssica, intèrprets i formacions pròpies —des del seu inici, l'Orquestra Municipal— i foranes, l'obra de compositors catalans de gran nivell i de creadors avantguardistes de renom procedents de diversos països. Granados, Toldrà, Mompou, Gerhard, Berg, Strauss, Ravel, Prokófiev, Stravinsky o Schönberg, entre d'altres, configuren aquest elenc històric de personalitats que hi deixaren empremta. Motor musical en època de postguerra, el Palau ha estat ben actiu fins a l'actualitat impulsant la seva reforma i ampliació arquitectònica i alhora acollint i dissenyant la programació de nous cicles, concerts i espectacles musicals.

Entorn d'aquests dos grans epicentres de llarga i sòlida trajectòria ha girat la vida musical del país. Les temporades d'òpera i els cicles de l'OBC han alimentat la

cultura musical catalana de diverses generacions, incloses les que visqueren i patiren els anys més grisos del segle passat. La programació alternativa de temporades, de concerts i d'activitats divulgatives ha constituït una oferta plural que garanteix la varietat d'estils, d'intèrprets i de formats que han afegit valor als objectius essencials d'ambdós auditoris.

L'arribada de la democràcia i la voluntat àvida de recuperació i progrés plantejaren la necessitat de construir infraestructures culturals noves i modernes capaces d'afrontar reptes de futur que basen l'actuació en l'excel·lència artística, l'oferta plural, la participació i el compromís social i educatiu. En l'àmbit musical anaren apareixent equipaments especialitzats, majoritàriament de titularitat pública, amb disseny innovador i dotació tecnològica d'última generació. L'Auditori Pau Casals del Vendrell (1981), l'Auditori Enric Granados de Lleida (1995), l'Auditori de Barcelona (1999), l'Auditori de Girona (2006), l'Auditori del Conservatori Superior de Música del Liceu (2009) i el més recentment estrenat Espai Ter de Torroella de Montgrí (2013), en són exemple entre altres de dimensió més limitada i/o finalitat més polivalent. La seva missió, des dels respectius territoris on s'ubiquen, continua essent la de promoure i difondre la música en els seus distints vessants i formats entre tot tipus de públic.

L'Auditori de Barcelona, projectat per l'arquitecte Rafael Moneo i amb disseny acústic d'Higini Arau, disposa d'una sala simfònica i de sales complementàries d'aforament més reduït amb programació pròpia d'estils diversos per satisfer la majoria de gustos. Seu de l'OBC des de la seva inauguració, l'equipament també acull les instal·lacions de l'ESMUC i del Museu de la Música. En aquest sentit, ha esdevingut un espai de primer ordre i un nou node musical de referència al país, assentat justament, en un dels contextos urbanístics i arquitectònics de nova generació impulsats a la ciutat.

Els objectius que té traçats l'Auditori com a equipament públic es veuen en aquests moments, com tants altres centres de creació i divulgació artístics, condicionats per la greu crisi econòmica en la qual vivim. Aquesta circumstància no ha impedit, però, la continuïtat d'una activitat concertística ajustada a la realitat actual que ha de continuar basant-se en la qualitat, l'excel·lència i la innovació. En aquesta activitat, hi han de continuar tenint cabuda compositors, intèrprets i formacions tant catalans com d'abast i reconeixement internacional. Els programes educatius, imprescindibles per preparar i captar nous públics han de mantenir el magnífic nivell pedagògic i d'acceptació que ja han demostrat. L'ESMUC ha de contribuir en aquesta tasca col·laborant en iniciatives conjuntes, alhora que el Museu de la Música i el Centre Robert Gerhard han de desenvolupar una tasca d'estudi i de difusió patrimonial que els singularitzi. Aquesta oferta global podrà satisfer les expectatives del públic més melòman i fer que el més novell descobreixi el meravellós univers de l'expressió musical.

1. L'AVAUACIÓ ESTRATÈGICA

La Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, 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 que ha de fer el següent:

“k) Elaborar les auditories culturals dels equipaments culturals de titularitat de l'Administració de la 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 a expressió de l'auditoria cultural, implica el seguiment i la valoració de 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 el 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-hi vincles directes entre els resultats, el retorn social del que s'hi fa 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.

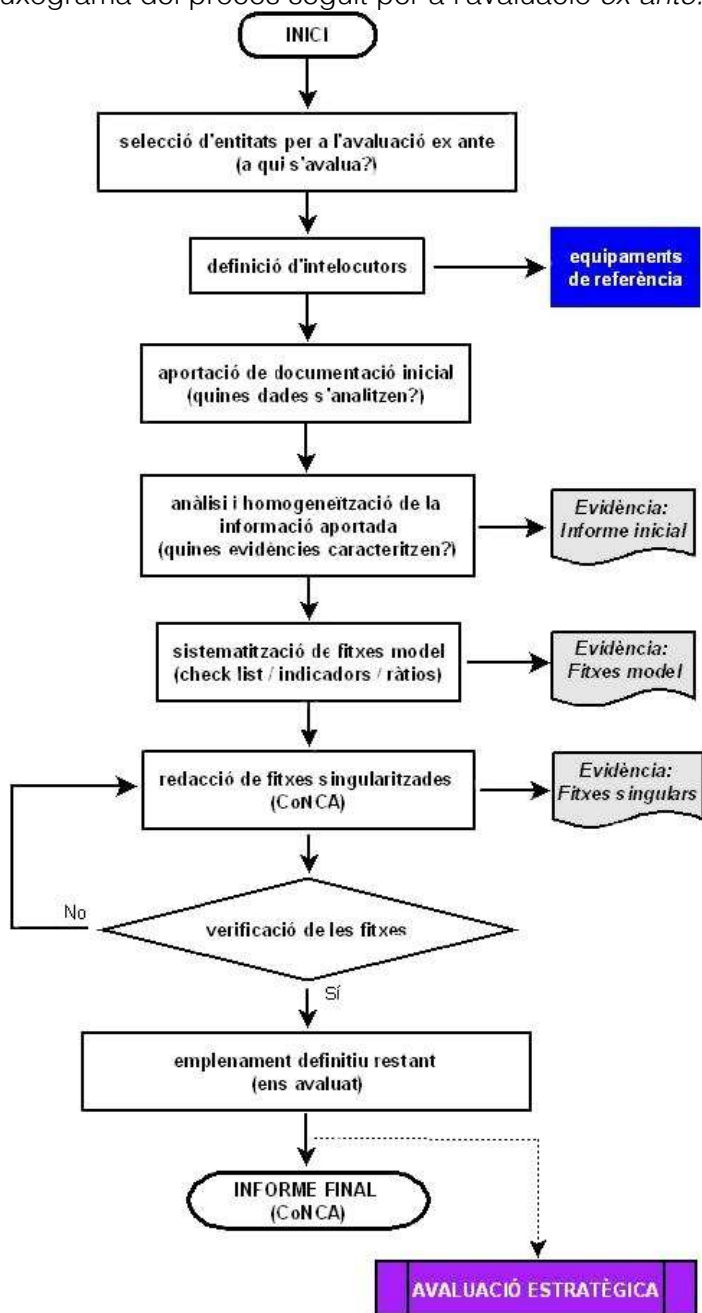
En aquest sentit, l'avaluació estratègica ha d'evidenciar les fortaleeses i les febleses de l'organització i de les seves pràctiques que permetin l'optimització de l'eficiència de les accions i la utilització eficaç de les dotacions pressupostàries corresponents, introduint el concepte de *rendibilitat 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, i estableix una cadena de valor entre els 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 dels 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:

- que permeti ajustar, adequar i valorar per al màxim profit la intervenció en cada ens, vinculant aquesta actuació a les necessitats que la motiven;
- que possibiliti evidenciar els ítems representatius i genèrics de les institucions, definint un mapa d'indicadors fonamentals;
- que aportï 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 d'intervencions posteriors.

S'han dissenyat cinc models preliminars de fitxes estandarditzades que recullen els continguts necessaris i que, un cop emplenades, articulen indicadors operatius (quantitatius i qualitius, 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 del pla estratègic, del contracte programa i del 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.¹ La seva interpretació es vertebra emprant una estructura d'**eixos transversals**, ja definits per al mesurament

¹ *Input*: indicadors referents a la generació interna (activitat i estructura).

Output: indicadors relatius a la repercussió provocada en l'exterior i que mesuren els resultats dels programes o serveis que s'ofereixen.

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.

macroeconòmic de la cultura,² els quals s'han adaptat a la realitat microeconòmica que afecta les institucions avaluades individualment:

- 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 articulats a partir de reunions directes amb els interlocutors del Grup Consorci de l'Auditori i l'Orquestra,³ la cessió, per part del propi ens, dels informes d'activitats, les memòries econòmiques i els dossiers diversos vinculats a la gestió dels exercicis 2010-2011-2012 i la recerca de dades ampliatives o d'interès.⁴

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 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.

² ICC Consultors (2013) *Mapa d'indicadors culturals de Catalunya*. Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

³ S'han fet les reunions següents:

- Una el 21/03/2013, a la qual van assistir per part de l'Auditori el senyor J. Garrigosa, director; el senyor J.M. Amorós, director de Serveis; el senyor François Bou, gerent de l'OSBNC; el senyor J. Xicola, director tècnic de la BMB; la senyora A. Malagarriga, responsable del Servei Educatiu, i el senyor Jaume Ayats, director del Museu de la Música; per part del CoNCA hi van assistir, el senyor C. Duarte, president; la senyora M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; el senyor D. Albet i la senyora G. Sendra, membres del Plenari; el senyor N. Tomàs, director, el senyor R. Castells i el senyor J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- Una altra el 18/04/2013, a la qual van assistir per part de l'Auditori el senyor J. Garrigosa, director, i el senyor J. Xicola, director tècnic de la BMB; per part del CoNCA hi assistiren, la senyora M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; el senyor R. Castells i el senyor J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- I una altra el 22/01/2014, a la qual van assistir, per part de l'Auditori, el senyor J. Garrigosa, director; el senyor V. Oviedo, gerent, i el senyor J. Xicola, director tècnic de la BMB; per part del CoNCA hi assistiren, la senyora M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; el senyor R. Castells i el senyor J. Auladell, tècnics del CoNCA.

⁴ S'ha procedit al buidatge d'informació referent al Grup Consorci de l'Auditori i l'Orquestra 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 té 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 institucions des d'on es desenvolupen polítiques en l'àmbit cultural. En aquest sentit, l'eficiència ha de ser un criteri que guii la coordinació entre les institucions locals, les nacionals i les estatals.

a) Coordinació

- L'equipament forma un grup de gestió que engloba tres entitats diferents:
 - o El Consorci de l'Auditori i Orquestra, entitat pública de caràcter associatiu i de naturalesa voluntària que gaudeix de personalitat jurídica pròpia i autonomia plena per gestionar la seva activitat. La seva creació fou prevista des de l'acord de construcció de les instal·lacions del 19/09/1989, si bé els estatuts daten del 03/02/1992 (Decret 30/1992).
 - o L'Entitat Autònoma Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya, organisme autònom de caràcter comercial que passà a ser una entitat pública empresarial del Consorci dotada de personalitat jurídica pròpia, a partir de l'acord del Consell Rector de 28/07/2004.
 - o La Fundació Privada de l'Auditori i l'Orquestra, de caràcter privat, amb plena capacitat jurídica i d'obrar i duració il·limitada. Constituïda el 06/06/2005 pel Consorci de l'Auditori i Orquestra.
- En data 08/10/2007 s'establí un conveni de col·laboració entre l'Entitat i la Fundació.
- Les tres entitats es coordinen amb els mateixos mitjans tècnics i humans sota la presidència executiva del grup.
- El Consorci lidera l'activitat del grup i actua com a matriu dels altres dos ens.
- Els estatuts del Consorci determinen que s'organitzaran en entitats amb personalitat diferenciada tot i consolidar entre si.
- A efectes de justificació econòmica i financera a la Generalitat de Catalunya, la consolidació afecta els comptes patrimonials i econòmics (balanç de situació i compte de resultats). Els pressupostos presentats corresponen als del Consorci de l'Auditori i Orquestra i, els consolidats, als del Consorci i els de l'Entitat.
- Les instal·lacions es troben també ocupades per un quart ens, l'Escola Superior de Música de Catalunya (ESMUC) que no manté vinculació orgànica amb la resta (depenent d'una Fundació creada i impulsada per la Generalitat de Catalunya).

b) Governança

- 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 a parts iguals 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 participà en la construcció de l'equipament, no s'incorporà orgànicament 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.

Objectius estatutaris

- Gestió i promoció de l'Auditori com a centre de serveis musicals en col·laboració, o no, amb altres ens.
- Gestió i promoció de l'Orquestra (musical, administratiu, econòmic), a fi d'aconseguir una orquestra simfònica d'alt nivell i possibilitar el desenvolupament de la sensibilitat de la població i l'enriquiment de la vida cultural.
- Gestió del Museu de la Música (incorporat el 2007) i patrimoni musical vinculat.

Funcions estatutàries

CONSORCI

- Capacitat d'organitzar-se internament, aprovant reglaments de règim intern.
- Contractar personal, obres, serveis i subministraments adients.
- Portar a terme activitats financeres, de crèdit o emetre obligacions.
- Adquirir i gestionar els béns mobles i immobles.
- Acceptar llegats, herències, donacions i subvencions.
- Exercir accions judicials i administratives.
- Participar legalment amb altres entitats.

ENTITAT

- Gestionar l'OBC en aspectes musicals, administratius i econòmics.
- Programar i promoure el repertori musical, especialment el català.
- Garantir la presència regular a Catalunya de l'OBC.
- Difondre l'activitat musical catalana.
- Tota activitat de creació musical simfònica delegada pel Consorci.
- Proveir de recursos materials i personals la Fundació, fer-ne el control i la supervisió.
- Vetllar per la qualitat artística dels membres de l'Orquestra i proporcionar els músics adequats i necessaris.

FUNDACIÓ

- Fomentar activitats culturals coordinadament amb els altres ens del grup i tercers.
- Fer promoció de l'Auditori, de l'Orquestra i dels seus concerts.

- Organitzar el calendari d'actuacions de l'Orquestra, gestionar-ne desplaçaments, abonar-ne les despeses i vetllar per la idoneïtat de la intervenció.
- Llogar instruments i partitures.
- Adequar els escenaris.
- Proporcionar els mitjans necessaris per a l'execució correcta dels concerts.

Òrgans de govern

- Els òrgans de govern i administració del Consorci són: el Consell Rector, la Comissió Executiva i la Gerència.
- Els òrgans de govern i administració de l'Entitat són: el Consell d'Administració, la Presidència i la Gerència.
- Els òrgans de govern i administració de la Fundació són: el Patronat, la Comissió Delegada i la Presidència.

CONSORCI

El Consell Rector del Consorci està format per 15 membres, 12 amb veu i vot, 3 amb veu i sense vot.

- El president és l'alcalde Barcelona o aquella persona en qui delegui (previ acord amb la Generalitat); un vicepresident és un alt càrrec de la Generalitat o aquella persona en qui delegui el conseller de Cultura; hi ha 12 vocals amb veu i vot, dels quals 3 representen l'Ajuntament de Barcelona; 3, la Generalitat; 3 més són personalitats o experts nomenats per l'alcalde de Barcelona, i 3 més són personalitats o experts nomenats pel conseller de Cultura de la Generalitat. Hi ha 3 vocals amb veu i sense vot: el gerent del Consorci de l'Auditori, 1 secretari (personal tècnic de la Generalitat) i 1 interventor (personal tècnic de l'Ajuntament de Barcelona).
- Funcions del Consell Rector del Consorci:
 - o fixar directrius i criteris generals;
 - o exercir el control superior de l'ens;
 - o aprovar el pressupost anual i validar la liquidació d'exercicis vençuts;
 - o autoritzar despeses plurianuals;
 - o aprovar la plantilla de personal;
 - o aprovar o modificar tarifes i preus dels serveis que presti el Consorci;
 - o aprovar els reglaments de règim interior;
 - o aprovar els models de gestió dels serveis i àrees del Consorci;
 - o nomenar els gerents i el director titular de l'Orquestra;
 - o disposar i alienar béns i drets del Consorci;
 - o proposar l'admissió de nous membres del Consorci;
 - o proposar la modificació dels Estatuts;
 - o proposar la dissolució del Consorci.
- Règim de funcionament del Consell Rector del Consorci:
 - o pot delegar funcions en altres òrgans del Consorci;

- o es reuneix ordinàriament un cop per semestre i extraordinàriament quan el president ho estimi per decisió pròpia o de la meitat dels membres;
- o decisions per majoria absoluta: nomenament gerent;
- o decisions per majoria de 2/3: proposta d'admissió de nous socis, modificació d'Estatuts i dissolució de Consorci;
- o la validesa d'acords requereix el vot favorable de la majoria simple dels membres presents en la reunió;
- o no es pot fer la reunió sense el president i el secretari o les persones que els substitueixin;
- o reunions en primera convocatòria amb, pel cap baix, la meitat dels membres, en segona convocatòria quòrum amb un terç dels consellers (sempre les dues administracions públiques representades).
- L'òrgan executiu de govern és la Comissió Executiva. Està formada per 7 membres (6 amb veu i vot i 1 amb veu i sense vot).
- El president és el president del Consell Rector o el vicepresident (per proposta de president); el vicepresident és el vicepresident del Consell Rector o un vocal acceptat unànimement; hi ha 4 vocals amb veu i vot, dos 2 vocals del Consell Rector representants de l'Ajuntament de Barcelona i 2 vocals del Consell Rector representants de la Generalitat; hi ha 3 vocals amb veu i sense vot, el gerent del Consorci de l'Auditori, 1 secretari (personal tècnic de la Generalitat) i 1 interventor (personal tècnic de l'Ajuntament de Barcelona).
- Funcions de la Comissió Executiva:
 - o elaborar i presentar al Consell Rector el projecte de pressupost i sotmetre-hi els comptes i auditories
 - o executar la gestió econòmica i el pressupost, i les autoritzacions pertinents
 - o aprovar l'organització i el seu control
 - o proposar al Consell Rector els convenis o col·laboracions amb tercers
 - o acceptar subvencions i altres ingressos a favor del Consorci
 - o alienar i gravar béns propis
 - o aprovar els projectes d'obres
 - o exercir les accions judicials i administratives que s'escaiguin
 - o contractar i/o acomiadar personal de plantilla i nomenar els alts càrrecs, a proposta del gerent.
- Règim de funcionament de la Comissió Executiva:
 - o pot delegar en el gerent o rebre delegacions del Consell Rector
 - o es convoca ordinàriament un cop cada dos mesos, i extraordinàriament sempre que el president ho estimi o per petició de la meitat de membres de dret
 - o quòrum de la meitat de membres, sempre que hi siguin representades les administracions públiques
 - o la validesa dels acords requereix el vot favorable de la majoria simple dels membres presents, i és necessària la presència de les dues

administracions; els patrons ho són per quatre anys reelegibles indefinidament.

- Funcions del Gerent:
 - o impulsar i coordinar el funcionament dels serveis al seu càrrec;
 - o gestió dels recursos financers, pressupostària i comptable, patrimoni i béns;
 - o direcció de personal, incloses les propostes de contractació;
 - o les atribucions que li siguin delegades.

FUNDACIÓ

- El Patronat de la Fundació està format per 9 patrons, 8 amb veu i vot, 1 amb veu i sense vot, i 1 secretari amb veu i sense vot.
- Respecte la Fundació, la presidència correspon al president del Consorci; la vicepresidència al vicepresident del Consorci; dels 6 vocals amb veu i vot, 3 representants de l'Ajuntament de Barcelona i 3 representants de la Generalitat; dels 2 vocals amb veu i sense vot, un és el gerent de la Fundació i, l'altre, el secretari.
- Funcions del Patronat de la Fundació:
 - o organització interna del Patronat i gerència
 - o actes jurídics de la Fundació
 - o aprovar liquidacions i comptes anuals de l'ens
 - o establir les normes complementàries precises
 - o regir els programes d'actuació i la gestió general de l'ens
 - o aprovar un inventari - balanç que evidencii l'estat patrimonial
 - o liquidar el pressupost previ i formular i aprovar l'actual
 - o opcionalment, pot crear una comissió delegada.
- Règim de funcionament del Patronat de la Fundació:
 - o patrons per quatre anys reelegibles indefinidament;
 - o es reuneix ordinàriament un cop l'any, obligatòriament el primer semestre, i extraordinàriament per convocatòria del president, del vicepresident o d'una quarta part dels membres.
- L'òrgan executiu de govern és la Comissió Delegada. Està formada per 7 membres (6 amb veu i vot i 1 amb veu i sense vot).
- El president és el president del Patronat o aquella persona que aquest designi; el vicepresident és el vicepresident del Patronat o aquella persona que aquest designi; hi ha 6 vocals amb veu i vot, 2 del Patronat que representen la Generalitat i 2 del Patronat que representen l'Ajuntament de Barcelona; hi ha 1 vocal amb veu i sense vot, el director de la Fundació.

Òrgans de direcció

- La Direcció del Consorci la designa directament el Consell Rector.

c) Planificació estratègica

- Hi ha un pla estratègic signat el 25/03/2013 i en vigència el període 2013-2017.
- La missió establerta en el Pla rau a difondre la cultura musical entre la societat mitjançant un projecte propi, estable i integrador, oferir programació musical global, exercir un ampli abast social i funcions educatives en el seu àmbit, promoure nous talents i difondre el patrimoni musical català.
- Els àmbits estratègics o eixos d'actuació que engloba el Pla són referents en l'àmbit d'estratègia, en l'àmbit artístic i en el de gestió.
- Objectius de l'àmbit d'estratègia:
 - o augmentar base social i créixer en públics internacionals
 - o enfortir i fidelitzar la relació amb els públics actuals i potencials
 - o millor posicionament de les marques Auditori i OBC
 - o impulsar l'educació musical
 - o ser espai de generació de coneixement i recerca musical.
- Objectius de l'àmbit artístic:
 - o consolidar la progressió de les formacions simfòniques pròpies
 - o consolidar una programació musical de qualitat
 - o conservar, investigar i difondre el patrimoni musical
 - o promoure la col·laboració amb creadors i intèrprets catalans
 - o establir relacions amb els altres centres musicals (treball en xarxa).
- Objectius de l'àmbit de gestió:
 - o augmentar els ingressos propis i diversificar-ne les fonts
 - o fomentar el treball per objectius
 - o incrementar l'eficiència
 - o impulsar la innovació en la gestió de recursos.
- El pla estratègic estableix els objectius estratègics i els vincula a objectius operatius. Aquests són el fonament per a la definició de contractes programa de vigència anual.
- En el pla estratègic manquen els indicadors corresponents.
- No hi ha contracte programa per manca de compromís pressupostari en les aportacions. Aquest document hauria de vincular els membres del Consorci a continuar donant suport al projecte i especificar els compromisos de l'Auditori durant el període determinat.

Valoracions en l'eix COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

a) Coordinació

- L'Auditori forma un grup complex de tres entitats amb personalitat jurídica pròpia, a efectes funcionals agrupades en un centre comú de gestió. El Consorci de l'Auditori i Orquestra és a l'origen fundacional dels altres ens, Entitat i Fundació, i actua de coordinador, delegant-los les funcions que els són pròpies.

- Amb un disseny de governança singular, la descripció de les funcions atribuïdes a cada entitat mostra possibles duplicitats o disfuncions competencials. A tot això, les diverses àrees operatives no tenen cap relació amb l'estructura d'esment.
- En data de tancament d'aquest informe (juny del 2014), es fa saber l'Acord de govern de la Generalitat en referència a la dissolució de l'Entitat Autònoma de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya a fi de simplificar l'estructura de gestió, de la qual és successor universal el Consorci.
- A efectes econòmics i operatius, s'articulen en un grup que consolida els comptes individuals.
- A la diversitat de format jurídic s'afegeix la multiplicitat de funcions que acull l'equipament les quals, alhora, es coordinen majoritàriament des del Consorci.
- Tot i formar un node de centralitat musical amb l'ESMUC, amb la qual comparteix les instal·lacions del carrer Lepant, aquesta no es troba integrada en la mateixa estructura de governança que l'Auditori. En aquest sentit, i a fi de fer paleses les sinergies evidents amb l'ESMUC, el Consorci en coordina les activitats comunes i la gestió de les instal·lacions compartides.
- Cal l'establiment de vincles de col·laboració permanent i orgànica, si es considera adient, amb l'ESMUC.
- És necessari articular relacions amb qualsevol agent / institució territorial o sectorial que permeti aprofundir en els objectius de l'ens. En aquest sentit, es considera bàsic establir convenis de col·laboració de difusió de concerts de divers format, per a activitats educatives, pedagògiques o socials i amb museus o col·leccions afins.

b) Governança

- L'Ajuntament de Barcelona assumeix, *de facto*, la preeminència entre els consorciats de la institució que es manifesta en la presidència del Consell Rector.
- El lideratge de l'Ajuntament implica el rol mantingut de primer aportador pressupostari. També s'evidencia en l'origen municipal de les formacions musicals i el museu, així com en la relació contractual encara vigent dels músics i tècnics de la Banda Municipal.
- El fet que una de les institucions, el Ministeri de Cultura, decidís no formar part del Consorci debilita el finançament de l'equipament. Sense vinculació orgànica, el compromís pressupostari anual resta pendent de les casuístiques del moment.
- El màxim òrgan de la institució correspon al Consell Rector (en el Consorci). En els estatuts es limiten els seus membres als representants de les administracions que conformen el Consorci i experts designats. Aquesta configuració deixa poc marge d'actuació per endegar accions envers al mecenatge.
- Al llarg del període d'estudi la Direcció ha estat ocupada per tres gestors diferents: Joan Oller (fins al novembre de 2010), vacant entre novembre de 2010 i setembre de 2011, Oriol Pérez Treviño (de setembre de 2011 fins a febrer de 2012) i Joaquim Garrigosa (a partir del març de 2012).

c) Planificació estratègica

- En el *Pla estratègic 2013-2017* 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 la definició d'objectius estratègics i operatius es possibilita definir en contractes programa anuals o bianuals les tasques que cal executar. Tanmateix, sense compromís pressupostari que vinculi el finançament a les utilitzacions es fa inviable determinar i acordar una previsió d'activitats i, per tant, perd sentit la redacció de contractes programa com a eina de vinculació econòmica dels projectes.
- Que no hi hagi contracte programa ha provocat la indefinició d'indicadors de mesura del compliment de les activitats i de la gestió dels recursos.
- En igual sentit, la definició pressupostària a mitjà termini per part dels consorciats permetria la redacció de contractes programa als quals incorporar pressupostos previsionals, on es quantifiquin els costos de les activitats proposades i de l'estructura vigent. També possibilitaria la negociació directa sobre actuacions i el seu valor per al càlcul del finançament i, 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 als projectes culturals cada cop més se'ls exigeix com a bàsica la premissa de sostenibilitat econòmica.

La via principal 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 conèixer tant la quantitat com el pes que suposa sobre el global per mesurar el grau de centralitat que s'hi 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.

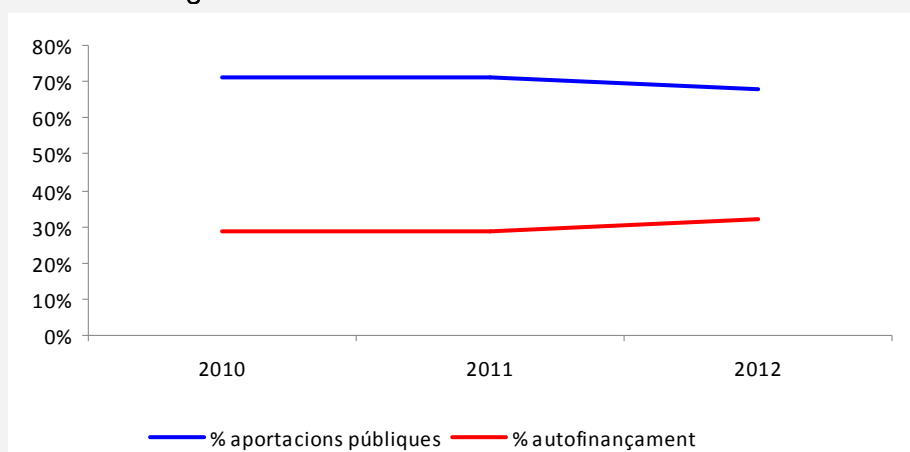
a) Finançament públic

- Els ingressos de la institució han sofert una davallada durant el període d'estudi. Respecte del 2010, el decrement fou del 8 % en l'exercici 2011 i del 27 % durant el 2012, i es materialitzaren tant en despesa corrent com en inversió.
- Les inversions, que durant el 2010 vingueren d'aportacions finalistes de les tres administracions (Generalitat, Ajuntament de Barcelona i Ministeri de Cultura), s'anaren reduint fins a una única de la Generalitat el 2012, i serviren per a condicionament de les instal·lacions.
- Els ingressos destinats a l'explotació (per a despesa en activitats, gestió operativa, etc.) han disminuït en proporció similar, la qual cosa representa gairebé una quarta part de les despeses d'activitat menys durant el 2012 respecte del 2010.
- Alhora, el pes de les aportacions públiques ha baixat del 71,36 % del total d'ingressos fins al 68 % el 2012. En xifres absolutes, una reducció de 5.767.657 euros (2010-2012).
- Per institucions, la Generalitat de Catalunya ha passat d'un muntant total de 7.803.906 euros el 2010 a 5.696.665 euros el 2012, amb una baixada entre aquests dos exercicis del 27 %. A aquests totals s'hi sumen aportacions per a despesa corrent i per a inversions, la qual cosa suposa que, en referència al 2010, el 2012 s'han transferit 1.407.240 euros menys per a despeses corrents i 700.000 euros menys per a inversions.
- L'Administració general de l'Estat transferí a càrrec del 2010 400.000 euros com a transferència de capital; no ha tornat a fer aportacions en els dos anys posteriors.
- L'Ajuntament de Barcelona és el major aportador en els tres exercicis, amb percentatges superiors al 50 % del total de cada any. Tanmateix, amb 8.352.040 euros el 2010 i 6.203.998 euros el 2012, ha reduït l'aportació un 25,72 %, i ha centrat la transferència a despeses corrents en els darrers dos últims exercicis.

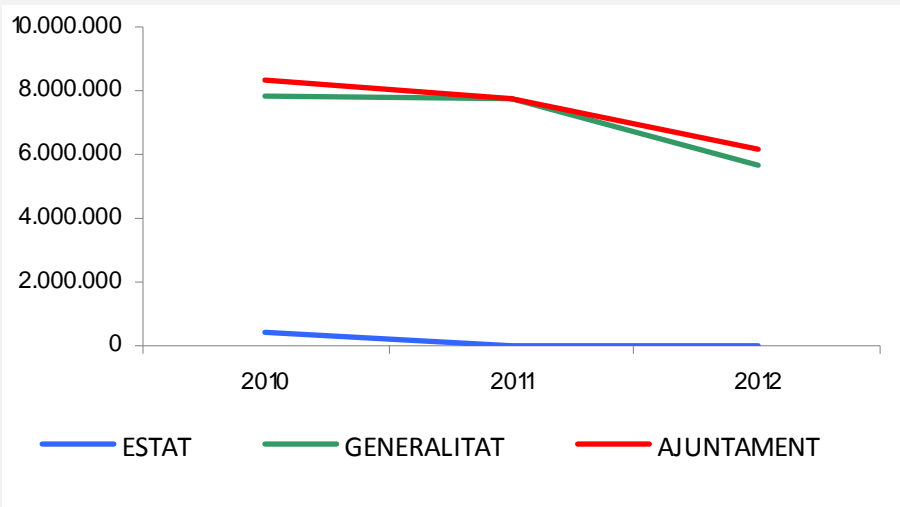
Indicadors	2010	2011	2012
1 TOTAL INGRESSOS	23.371.415 €	21.573.596 €	17.175.698 €
% diferència respecte del 2010	100%	-8%	-27%
1b TOTAL INGRESSOS PER EXPLOTACIÓ	21.951.404 €	19.973.263 €	16.975.365 €
% diferència respecte del 2010	100%	-9%	-23%
5 % aportacions públiques	70,84%	71,81%	69,29%
	ingr. pressup. / ingr. totals		

		2010		2011		2012	
	Import total aportacions públiques	16.555.945 €	100%	15.491.542 €	100%	11.900.663 €	100%
	IV	15.135.934 €	91,42%	13.891.209 €	89,67%	11.700.330 €	98,32%
	VII	1.420.011 €	8,58%	1.600.333 €	10,33%	200.333 €	1,68%
Generalitat	IV	6.903.572 €	41,70%	6.155.129 €	39,73%	5.496.332 €	46,19%
Generalitat	VII	900.333 €	5,44%	1.600.333 €	10,33%	200.333 €	1,68%
Ajuntament Barcelona	IV	8.232.362 €	49,72%	7.736.080 €	49,94%	6.203.998 €	52,13%
Ajuntament Barcelona	VII	119.678 €	0,72%				
Ministeri de Cultura	IV						
Ministeri de Cultura	VII	400.000 €	2,42%				

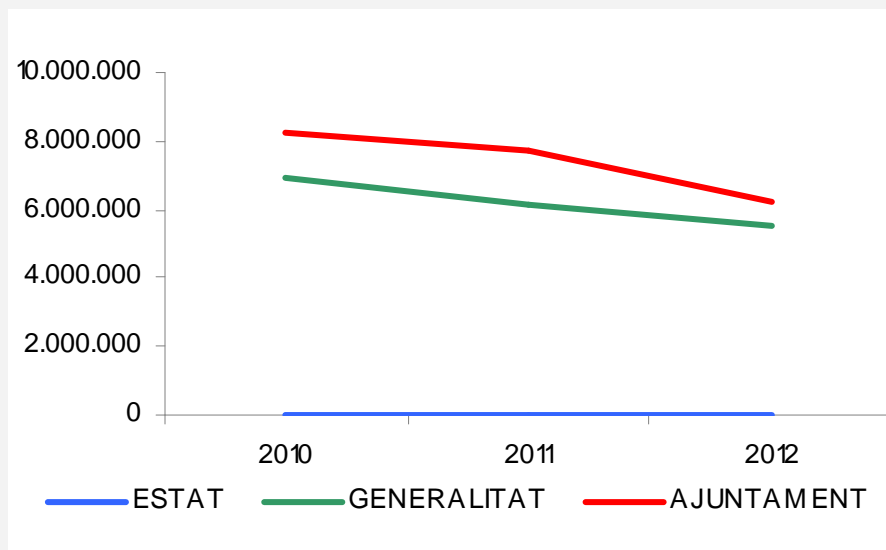
Evolució dels ingressos



Aportació pública (corrent + capital)



Aportació pública (corrent)



b) Despesa privada en cultura

- Els ingressos obtinguts per la venda d'entrades representen un percentatge elevat dels ingressos propis: el 2012, el 66,67 % dels ingressos d'activitat, el 59,68 % dels ingressos propis i el 18,33 % respecte del total d'ingressos. L'evolució dels tres exercicis indica una progressiva davallada xifrada en un -15,68 % en el 2012 respecte del 2010.
- Els ingressos per activitats, amb taquilla inclòs, han seguit una evolució també minorativa al llarg del període d'estudi, amb un decrement suau proper al 2,6 %.
- L'oferta d'activitats, bàsicament concerts, enregistraments i tallers musicals, genera prestació de serveis al públic usuari; amb un impacte estable al voltant

del 13 % sobre els ingressos d'activitat, el saldo favorable proporcionat el 2012 ha estat, de mitjana aritmètica, per valor de 7.991 euros cadascuna, amb un creixement respecte dels anys previs bàsicament motivat per la disminució en el nombre de sessions / activitats.

	2010		2011		2012	
subtotal ingressos activitats i altres:	5.944.026 €	100,00%	5.516.111 €	100,00%	4.722.442 €	100,00%
Ingressos per activitats:	4.499.861 €	75,70%	4.238.811 €	76,84%	3.747.911 €	79,36%
<i>Taquillatge</i>	3.733.556 €	62,81%	3.465.385 €	62,82%	3.148.228 €	66,67%
<i>Coproduccions</i>	583.262 €	9,81%	629.587 €	11,41%	464.380 €	9,83%
<i>Concerts, gires i enregistraments</i>	183.043 €	3,08%	143.839 €	2,61%	135.303 €	2,87%

Indicadors			2010	2011	2012
16	ingressos per activitat	ingressos activitats / nre. d'activitats	8.196 €	7.792 €	7.991 €
82	% taquillatge (I)	ingr. taquillatge / ingr. propis	54,78%	56,98%	59,68%
83	% taquillatge (II)	ingr. taquillatge / ingr. totals	15,97%	16,06%	18,33%

c) Mecenatge i autofinançament

- Davant la minoració progressiva de les aportacions públiques, els ingressos propis (autofinançament) s'han incrementat proporcionalment respecte dels ingressos totals: d'un 29,16 % (2010) a un 30,71 % (2012). En paral·lel, i en el període 2010-2012, augmenta un 2,06 % el percentatge dels ingressos d'activitats sobre el total i minora lleument el dels relatius a patrocini privat (-0,51 %).
- Tot i l'anterior, això no implica que hagi crescut el muntant de l'autofinançament en nombres absoluts (de 6.815.470 euros el 2010 passà a 5.275.035 el 2012), sinó que la reducció de les dotacions provinents de les administracions ha estat major i, per tant, la suma total s'ha anat minorant en un percentatge més gran.
- Entre la diferent naturalesa dels ingressos propis, destaca la disminució del que s'ha aconseguit per lloguer d'espais (un 48 % menys el 2012 respecte al 2010) i l'escàs pes del patrocini, que oscil·la en valors inferiors al 4 %.
- Es detecta una estabilitat en referència al rendiment econòmic que s'obté de les activitats. Tanmateix, aquestes són deficitàries el 2010 i el 2012, amb un 15 % del cost que no es cobreix amb la pròpia venda del servei i que necessita ser finançat.

Indicadors		2010	2011	2012	
2	% autofinançament	ingr. propis / ingr. totals	29,16%	28,19%	30,71%
3	% patrocini privat	patroc.privat / ingr. totals	3,73%	2,62%	3,22%
4	% ingressos activitats	ingr. activ. / ingr. totals	25,43%	25,57%	27,49%
14	índex eficiència d'activitats	ingr. d'activitats / despeses activitats	0,86	1,01	0,85
75	ingressos lloguer espais		941.104 €	810.435 €	491.210 €
	% dif. respecte al 2010		100%	-14%	-48%

d) Gestió de la despesa

- Amb una configuració del grup Auditori en tres entitats diferenciades (Consorti de l'Auditori i Orquestra, Entitat Autònoma Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya i Fundació Privada de l'Auditori i l'Orquestra), la despesa s'articula a partir d'un model consolidat, en el qual es distribueixen els moviments, segons titularitat del cost, però es gestionen des de la mateixa organització.
- El grup s'organitza a partir d'una plantilla pròpia, amb vinculació contractual amb els tres organismes, i una de gestionada per l'equipament, però remunerada des de l'ICUB (Ajuntament de Barcelona) i que correspon als músics i tècnics de la BMB.
- Respecte a l'explotació de la banda, que per idiosincràsia hauria de ser una casuística similar a la de l'orquestra, només es comptabilitzen els ingressos i les despeses variables, fet pel qual no és possible obtenir resultats de l'àrea.
- En compliment de les funcions atribuïdes, l'Auditori gestiona l'orquestra simfònica; pertànyer al sector públic li permet assumir dèficits substancials motivats per unes importants despeses fixes (cost dels músics), difícilment compensables amb els ingressos per concerts en seu pròpia o aliena.
- Hi ha uns serveis externalitzats que se centren, en bona part, en les activitats i, per tant, en la despesa variable. Amb un percentatge estable durant el trienni d'anàlisi, el 2012 l'externalització fou del 21,76 % del total de despeses.
- El perfil de l'ens assenyala clarament una organització de caràcter públic, no configurada per generar uns resultats orientats a l'obtenció de guanys sinó amb finalitats de servei comunitari. En aquest sentit, el coeficient d'estructura, que vincula les despeses fixes i les variables lligades a la realització del servei, mostra una tendència estable en el període d'estudi: si en el 2010, per cada euro de cost en activitats, l'estructura pujava 3,54 euros, en el 2012, el cost per unitat fou de 3,49 euros d'estructura. Les dades signifiquen que, tot i la reducció, una

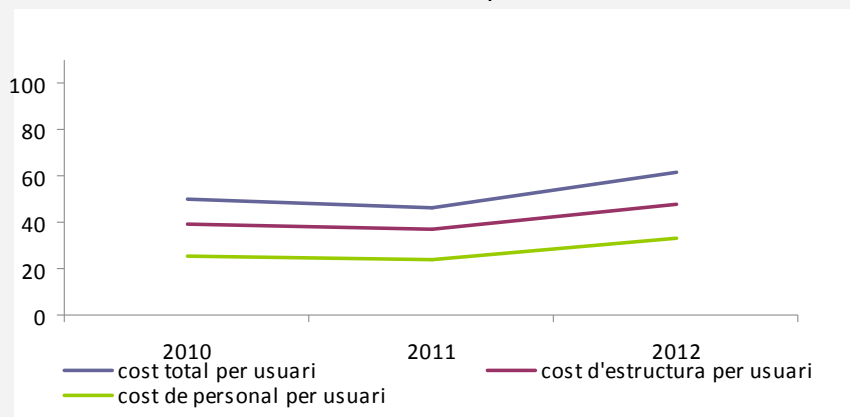
proporció majoritària del pressupost es dedica al manteniment de l'equipament i de la plantilla de personal, part de la qual és generadora directa de serveis i es troba inclosa en l'apartat fix de la despesa, en detriment de la despesa més vinculada directament a la realització de concerts de producció aliena, activitats, etc., que representa el 22,29 % de la despesa durant el 2012.

- Aquesta dada no contradiu la progressiva minoració durant el període 2010-2012 dels costos de personal (-12,59 %; en valor monetari, 1.530.165 euros menys) i de la resta de despeses estructurals (-25,93 %; en valor monetari, 1.643.361 euros menys).
- En referència a la comentada despesa variable en activitats, la minoració és proporcional a les anteriors (-16,71 %, en valor monetari 751.950 euros menys).
- Els costos unitaris (per usuari) no indiquen grans alteracions en el període d'estudi:
 - o el cost absolut per espectador/usuari rebut a l'equipament es mantingué entre els 48,43 euros (2010) i els 49,95 euros (2012);
 - o el cost absolut per espectador de totes les activitats de l'ens, dins i fora de les instal·lacions de l'equipament, indica uns valors de 38,28 euros (2010) i de 39,34 euros (2012);
 - o el cost de l'estructura per espectador/usuari rebut a l'equipament varià mínimament dels 37,75 euros (2010) als 38,82 euros (2012);
 - o el cost de l'estructura per espectador/usuari de totes les activitats de l'ens, dins i fora de les instal·lacions de l'equipament, es mantingué entre els 29,84 euros (2010) i els 30,57 euros (2012);
 - o el cost de personal per espectador/usuari rebut a l'equipament augmentà lleugerament en el període, i oscil·la entre els 24,81 euros (2010) i els 26,93 euros (2012);
 - o el cost de personal per espectador/usuari de totes les activitats de l'ens, dins i fora de les instal·lacions de l'equipament, també s'incrementà, de 19,61 euros (2010) a 21,20 euros (2012).
- En els costos esmentats tampoc no hi consta el còmput de la despesa salarial dels músics i tècnics de la BMB.

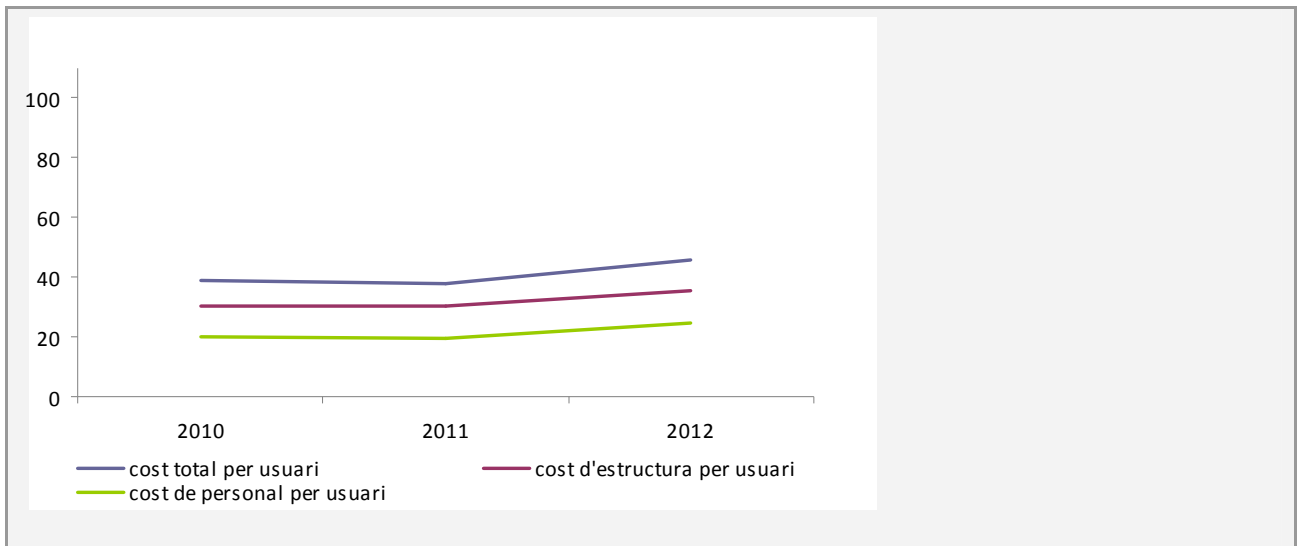
Indicadors		2010	2011	2012	
6	coeficient d'estructura	desp. estruct. / desp. directa	3,54	4,17	3,49
10	% externalització	subcontract. / despesa total	21,23%	18,96%	22,09%
11	cost total per usuari	desp. total / nre. d'usuaris a l'equipament	48,43 €	46,08 €	49,95 €
		desp. total / nre. d'usuaris activitats pròpies a l'equipament i fora	38,28 €	37,69 €	39,34 €

12	cost d'estructura per usuari	desp. estructura / nre. d'usuaris a l'equipament	37,75 €	37,18 €	38,82 €
		desp. estructura / nre. d'usuaris activ. pròpies a l'equipament i fora	29,84 €	30,41 €	30,57 €
13	cost de personal per usuari	desp. personal / nre. d'usuaris a l'equipament	24,81 €	24,02 €	26,93 €
		desp. personal / nre. usuaris activ. pròpies a equipament i fora	19,61 €	19,65 €	21,20 €
15	% despesa d'activitats	despesa activitats / desp. total	22,05%	19,33%	22,29%
93	despesa en personal % dif. respecte al 2010		12.158.318 € 100%	11.271.980 € -7,29%	10.628.153 € -12,59%
94	despesa en estructura (excepte personal) % dif. respecte al 2010		6.338.683 € 100%	6.174.492 € -2,59%	4.695.322 € -25,93%
95	despesa en activitats % dif. respecte al 2010		4.499.861 € 100%	4.238.811 € -5,80%	3.747.911 € -16,71%

Evolució dels diferents costos mesurats per usuaris de les activitats fetes a l'Auditori



Evolució dels costos mesurats per usuaris de les activitats fetes a l'Auditori i a altres equipaments



Valoracions en l'eix FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

En referència als ingressos:

- La reducció dels ingressos es manifesta en una minoració substancial de les aportacions públiques de totes les administracions vinculades; els ingressos propis no ho han compensat, ans al contrari, evidencien un decrement continuat al llarg del període 2010-2012.
- La comparativa dels diversos conceptes d'ingrés mostra la davallada esmentada de forma genèrica: han estat menors el taquillatge, els ingressos per coproduccions o gires, els provinents de concessions administratives i els patrocinis.
- El patrocini i mecenatge no té gairebé 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. Amb aquest objectiu, caldria que l'organització interna preveïés la necessitat d'una gestió eficient respecte al màrqueting previ i el manteniment de possibles benefactors. S'ha 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 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.
- En l'apartat d'ingressos per activitats, el valor molt majoritari correspon al taquillatge, en detriment del profit de l'activitat externa de les unitats productives (OBC, BMB, etc.), fet que podria ser indicador del marge factible per ingressos obtinguts externament a l'explotació dels espais de l'equipament.
- En referència al taquillatge, aquest representa valors inferiors al 20 % dels ingressos totals i evidencia la necessitat que creixin.

- Es defineix la gestió dels espais com una font d'ingressos a promoure; cal mantenir disponibles els espais en l'equipament d'interès per a la iniciativa privada i donar suport a aquesta font d'ingressos en els circuits corresponents.

En referència a les despeses:

- La complexitat d'organització d'un ens com l'Auditori, que engloba el que podem considerar unitats de negoci de naturalesa diferent (concerts de l'orquestra i de la banda a les instal·lacions pròpies o en d'altres, activitats pedagògiques o socials, de caire museístic, etc.), es reflecteix en la dificultat en la gestió i en la compartimentació de les despeses per tipologia o afinitat.
- A efectes de gestió de la despesa, no es diferencien els centres de cost, associats a les unitats de negoci (UEN), que concentrarien despesa i ingrés independentment i permetrien advertir tant rendiments com desviaments. En aquest sentit, caldria considerar com a projectes cadascuna de les activitats per gestionar; les àrees dedicades a serveis (jurídica / financera / recursos humans, manteniment, comunicació) caldria computar-les com a estructura que genera un coeficient a carregar a les UEN. Com a UEN caldria diferenciar entre servei educatiu, cycle Auditori: Més, Auditori: Apropa, Museu de la Música, Centre R. Gerhard, temporada BMB i temporada OBC, entre altres possibles centres d'ingrés i cost.
- Separades les UEN, 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. Aquesta possibilitaria la comparació de costos finals i de guanys/pèrdues de l'activitat i la generació de càlculs de resultats unitaris amb l'objectiu final de comprovar-ne el rendiment.
- La diversitat interna implícita de l'Auditori implica que el model d'organització del fix (estructura) i variable (activitats) hagi d'adaptar-se a les accions desenvolupades. Hi ha activitats que generen servei a partir de fix (concerts de la banda i l'orquestra, etc.), mentre que altra activitat es desenvolupa a partir de variable (programació de producció aliena). Es pot afirmar que hi conviuen aspectes de contenidor i espai de difusió de tercers i, alhora, un nucli o *core business* generador de valor directe.
- S'externalitza en artistes convidats el que es considera producció aliena, i que completa l'oferta al públic, i en serveis de naturalesa tècnica o complementària (transports, etc.).
- Són manifestos els esforços de limitació general de la despesa en tots els àmbits, en correspondència a l'ajust d'aportacions públiques.
- Els costos unitaris no són excessivament elevats tot i el pes patrimonial i econòmic que tenen les instal·lacions, si bé cal advertir que manca una despesa de personal prou important com és el salari dels 56 músics i dels dos tècnics de la BMB. Per optimitzar-los, i a part de la millora contínua en l'eficiència dels costos, caldria establir mesures i polítiques destinades a l'increment de públic.

- L'externalització de serveis que no afecten el *know how* de l'Auditori ha de permetre alleugerir els costos fixos, sense entrar en conflicte amb les capacitats o atribucions de la plantilla.
- En la programació i el disseny d'activitats, 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 el principal objectiu de tota creació i producció cultural. El nivell de consum cultural és un 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

- En l'Auditori les activitats es desenvolupen a partir de diversos eixos d'acció intercomunicats, els quals actuen com a unitats singulars de generació de serveis:
 - o L'Auditori, com a equipament escenicomusical, amb la programació d'actuacions, cicles de concerts de música clàssica, antiga, moderna, contemporània, etc.; aquests es desenvolupen a partir de la producció pròpia de mitjans de l'ens (OBC, BMB, etc.) o de la producció aliena (Auditori: Més, promotors externs, solistes convidats, etc.).
 - o Les actuacions de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya (OBC), tant en el propi equipament com en altres.
 - o Les actuacions de la Banda Municipal de Barcelona (BMB), tant en l'equipament com en altres.
 - o Les activitats del Museu de la Música, amb oferta expositiva permanent i temporal i activitats vinculades a la col·lecció.
 - o Les activitats del programa pedagògic i divulgatiu L'Auditori: Educa, amb oferta de caire educatiu vinculada a la resta d'unitats productives i destinada a públics escolars i familiars.
 - o Les activitats del programa L'Auditori: Apropa, amb oferta destinada a la cohesió social i a la integració.
 - o Les activitats del Centre Robert Gerhard (CRG), Centre per a la Promoció i Difusió del Patrimoni Musical Català, dedicat a tasques de recerca i divulgació i, en l'actualitat, vinculat al Museu.
- L'equipament disposa dels diferents espais d'acolliment de les activitats esmentades. En l'apartat d'exhibició i programació d'activitats musicals es disposa de 4 sales.
- Els diferents rols de l'equipament li confereixen una posició evident de centralitat sectorial: programació musical i concertística, seu d'orquestra simfònica, de banda, de museu específic, centre de recerca, etc.
- La presència de l'ESMUC (Escola Superior de Música de Catalunya) compartint instal·lacions li permet coordinar sinergies en determinades activitats.
- Les activitats de l'OBC i la BMB, així com la resta de la temporada musical, s'articulen des d'octubre a maig/juny. Aquesta periodització amb interrupció pel període estival, habitual en la programació d'arts escèniques i musicals, no es correspon amb el tancament anualitzat en vigor a les administracions públiques.

- L'Auditori ha programat en el propi equipament o en altres un total de 614 concerts el 2012, fet que representa una disminució del 25,30 % respecte al 2010.
- Amb les formacions musicals com a actiu principal, una part important de les activitats es desenvolupa fora de l'equipament. Dels concerts esmentats, un 23,62 % del total del 2012 es fan fora de l'equipament, un percentatge menor al 33,21 % d'actuacions en altres sales del total del 2010. En aquest sentit, les 145 actuacions externes signifiquen una minoració del 46,89 % respecte de les que es van fer durant el 2010 i assenyalen una clara tendència a limitar els concerts fora de l'equipament.
- De les nombroses activitats que porta a terme l'Auditori, el 2012 registrà un decreixement del 14,57 % dels concerts respecte al 2010, amb un total de 469. Amb 173 altres actes i activitats es manifesta un lleu increment respecte al 2010.
- Els concerts propis representats a l'Auditori corresponen a un total de 229 produccions, amb una ràtio d'1,79 concerts per producció.
- La minva de concerts es manifesta, tot i l'alta acceptació del públic, en els diferents cicles organitzats, en especial en els concerts infantils del cicle L'Auditori: Educa, el cicle de música clàssica i contemporània i el propi de l'OBC.
- Les produccions pròpies representen el 87,63 % dels concerts fets a l'Auditori durant el 2012. És un percentatge similar al dels exercicis precedents.
- Els actes i les activitats també fets fora l'Auditori, bàsicament de caire pedagògic o formatiu, mostren un augment respecte d'anys precedents (de 14 el 2010 a 19 el 2012), de forma paral·lela a l'increment genèric d'activitats no-concerts ja evidenciat prèviament.
- A les activitats esmentades s'afegeixen les singulars de l'oferta museística i de recerca que impliquen el Museu de la Música i el Centre Robert Gerhard.
- El Museu és el més destacat del seu àmbit al país. Amb un fons instrumental, una biblioteca i arxiu històric de documentació musical i un fons sonor d'enregistraments, destaca especialment perquè acull una de les col·leccions d'instruments antics més importants d'Europa, amb una col·lecció única de guitarres i d'instruments de teclat.
- Les activitats bàsiques del Museu són l'exposició permanent d'instruments, la Sala dels Músics Catalans, l'exposició "La permanència del so" i la Sala d'Interactius. Paral·lelament, desenvolupa visites comentades, audicions d'instruments originals, tallers i altres activitats pedagògiques i familiars. El 2010 produí l'exposició itinerant "Albéniz, un Modernista Universal", que viatjà a Terrassa, Lleida i Palma de Mallorca.

Indicadors	2010	2011	2012
66 nombre d'activitats: concerts a l'Auditori % dif. respecte al 2010	549 100%	544 -0,91%	469 -14,57%
104 nombre d'activitats: altres actes a l'Auditori % dif. respecte al 2010	168 100%	171 +1,79%	173 +2,98%

29	nombre concerts fora de l'equipament % dif. respecte al 2010	273 100%	182 -33,33%	145 -46,89%
105	nombre d'altres activitats fora de l'equipament % dif. respecte al 2010	14 100%	18 +28,57%	19 +35,71%
106	nre. de produccions musicals			229
99	índex de rendiment de les produccions			1,79

Comptabilització anualitzada del nombre de concerts per programació a les instal·lacions de l'Auditori.

	2010	2011	2012
inauguració sala 4	2		
cicle OBC	90	92	78
Música Clàssica i Contemporània	98	89	73
Músiques Populars	64	64	52
cicle Auditoris Més			19
cicle L'Auditori: Educa	201	190	151
cicle BMB	18	18	17
cicle Museu de la Música	15	25	21
cicle Centre Robert Gerhard	1	2	
concerts d'altres promotors	60	64	58
	549	544	469

Nombre anualitzat de concerts i activitats segons producció. S'inclou el nombre de produccions pròpies (només es disposa de dades del 2012).

	2010	2011	2012
nombre concerts producció pròpia	489	480	411
nombre concerts producció aliena	60	64	58
	549	544	469
nombre altres activitats	168	171	173
nombre de produccions pròpies			229

b) Usuaris

- L'Auditori disposa de 4 sales obertes al públic:
 - o Sala Pau Casals (sala 1): 2.200 places d'aforament (1.200 d'aforament reduït); seu de l'OBC.
 - o Sala Oriol Martorell (sala 2): 568 places d'aforament; seu de la BMB.
 - o Sala Tete Montoliu (sala 3, antiga sala d'assaig): 350 places d'aforament.
 - o Sala Alcía de Larrocha (sala 4): 150 places d'aforament.
- A partir d'estimacions internes, s'identifiquen diversos perfils de públic:
 - o Públic d'orquestrats internacionals, amb perfil d'usuari introduït en la disciplina i especialment exigent amb el producte que s'ofereix; possiblement compartit amb la resta de grans equipaments musicals de la ciutat.
 - o Abonats a l'OBC (entre 7.000 i 9.000), fidelitzats als cicles de la formació.
 - o Públic de la BMB, amb perfils individuals i grupals, amb accés disponible a preus més ajustats.
 - o Públic de música de cambra, de perfil especialment melòman i amb interès per les formacions residents i convidades.
 - o Públic de música moderna (jazz, etc.), vinculat a l'equipament a través del cicle L'Auditori: Més i dels diversos espectacles de promotors externs.
 - o Públic de perfil educatiu i familiar, que accedeix a l'equipament a través de concerts per a escoles, tallers participatius i programes d'iniciació musical.
 - o Públic del Museu, de perfil bàsicament escolar o formatiu.
- Tanmateix, no es disposa d'un perfil general dels visitants a partir d'estudis singularitzats de públic o plans de màrqueting.
- La direcció manifesta el buit respecte al públic turístic, especialment notable en l'accés al Museu i en el públic de les temporades de les formacions pròpies.
- La quantitat anualitzada d'espectadors i usuaris ha davallat en el 2012 respecte als anys previs, amb una proporció respecte al 2010 que assoleix el -19,44 % del públic visitant a l'equipament i el -19,14 % dels espectadors a les activitats de l'ens en les seves instal·lacions i en actuacions en altres equipaments.
- Les activitats principals (temporada de concerts) ocupen la major part d'usuaris comptabilitzats. En nombres absoluts, i durant el 2012, són 354.226 espectadors a les sales de l'Auditori i 460.726 espectadors afegint-hi les actuacions en sales alienes.
- La baixada generalitzada es detalla per tipologia d'activitats. En el període 2010-2012, l'assistència als concerts en sales pròpies fou un 20,70 % menor; en les activitats fora de l'equipament, un 18 % menys que el 2010.
- La baixada generalitzada es detalla per tipologia d'activitats. En el període 2010-2012, l'assistència en els concerts en sales pròpies fou un 20,70% menor; en les activitats fora l'equipament, un 18% menys que el 2010.
- En nombres absoluts, el cicle de l'OBC (amb 31.176 espectadors menys) i els concerts de L'Auditori: Educa (amb 22.697 espectadors menys) són els més afectats per la minva de públic.

- El públic dels concerts de producció aliena exhibits a l'Auditori representen al voltant del 13 % del total durant el període d'estudi. Amb dades similars quant al nombre de concerts respecte al total, i tal com confirma el grau d'ocupació d'aforament, no hi ha diferència d'acceptació per part dels espectadors entre unes i altres produccions.
- La tendència també es manifesta en els concerts propis fets en altres equipaments. En aquest cas, la minoració de públic el 2010-2012 superà el 19 %.
- La disminució es reflecteix mínimament en l'ocupació d'aforament: 72 % el 2010 i 74 % el 2012 en concerts a l'ens, i 85 % el 2010 i 81 % el 2012 en altres sales.
- En nombre de participants, les altres activitats públiques practicades a l'Auditori representen un percentatge minoritari dels usuaris / espectadors que rep l'equipament, i assoleixen durant el 2012 un màxim respecte als anys precedents del 10,26 % d'espectadors totals.
- El nombre de visitants del Museu, respecte al 2010, davallà un 8,39 % l'any 2012, amb un nombre total d'usuaris de 49.615. La relació entre els visitants de les exposicions i els participants en activitats es manté entre la proporció aproximada del 65 % - 35 %, respectivament.
- En la darrera actualització de preus (temporada 2013-2014), la temporada OBC té una tarifa al públic d'entre 23 i 51 euros; el preu dels concerts de la BMB és de 14 euros; els concerts en família, de 10 euros, i els concerts del cicle L'Auditori: Més, entre 6 i 73 euros.
- Els descomptes existents contempen objectius socials (jubilats, joves, aturats, discapacitats, alumnes ESMUC i conservatoris, programes familiars, etc.).
- Els descomptes per objectius de màrqueting es defineixen en fórmules de fidelització: abonaments per temporada OBC, BMB o nombre de concerts. Hi ha preu reduït en els abonaments joves, en els programes familiars, jubilats, etc., només aplicable a les temporades de l'OBC i de la BMB.
- El carnet "Amic de L'Auditori" funciona com una eina de fidelització en la qual, mitjançant una acreditació personal gratuïta, s'obtenen descomptes en les entrades i informació personalitzada de les activitats.
- La política de gratuïtat és molt restringida, únicament aplicable a acompanyants d'abonats discapacitats en la temporada de l'OBC.
- Tot i no existir estadística detallada al respecte, la major part del públic sembla de proximitat, principalment de la ciutat de Barcelona. Les dades referents al Museu indiquen que el percentatge de visitants no catalans pot ser del 2%.

Comptabilització total de públic usuari segons tipologia d'activitat i entorn d'exhibició

	2010		2011		2012	
	assistent	% ocup.	assistent	% ocup.	assistent	% ocup.
concerts en sales Auditori	446.709	77,48%	426.154	80,32%	354.226	76,88%
concerts propis en altres equipaments	129.862	22,52%	104.436	19,68%	106.500	23,12%
total assistents a concerts	576.571	100%	530.590	100%	460.726	100%
concerts en sales Auditori	446.709	91,17%	426.154	90,81%	354.226	89,74%
activitats en instal. Auditori	43.282	8,83%	43.142	9,19%	40.497	10,26%
total usuaris en instal. Auditori	489.991	100%	469.296	100%	394.723	100%
total usuaris en inst. Auditori i alienes	619.853		573.732		501.223	

Detall anualitzat de la distribució de públics de concert, segons programació

	2010		2011		2012	
	assistent	% ocup.	assistent	% ocup.	assistent	% ocup.
inauguració sala 4	251	75%				
cicle OBC	154.080	78%	152.245	75%	122.904	72%
Música clàssica i contemporània	49.408	67%	44.840	66%	32.259	60%
Músiques Populars	38.199	78%	24.435	79%	15.490	66%
cicle Auditoris Més					9.715	58%
cicle L'Auditori: Educa	126.777	93%	121.359	88%	104.080	92%
cicle BMB	16.445	68%	20.168	85%	19.219	83%
cicle Museu de la Música	1.434	100%	1.364	70%	1.776	92%
cicle Centre Robert Gerhard	532	24%	481	41%		
concerts d'altres promotors	59.583	61%	61.262	65%	48.783	66%

públic concerts a l'Auditori **446.709** **72%** **426.154** **71%** **354.226** **74%**

cicle servei educatiu	70.135	80%	61.769	85%	57.823	91%
cicle OBC	13.310	71%	7.978	68%	19.879	86%
Música clàssica i contemporània	2.378	78%	3.126	90%	693	93%
cicle Museu de la Música					790	83%
cicle L'Auditori: Educa	14.465	99%				
cicle L'Auditori: Més					591	74%
Músiques populars	2.826	70%	2.200	92%		
cicle BMB	24.475	94%	28.621	94%	26.292	72%
cicle Centre Robert Gerhard	2.273	100%	742	65%	432	71%

públic concerts fora de l'Auditori **129.862** **85%** **104.436** **82%** **106.500** **81%**

Indicadors

65 *variació d'usuaris (resp. al 2010) en instal·lacions pròpies i alienes*

65b *variació d'usuaris (resp. al 2010) en inst. pròpies*

2010

2011

2012

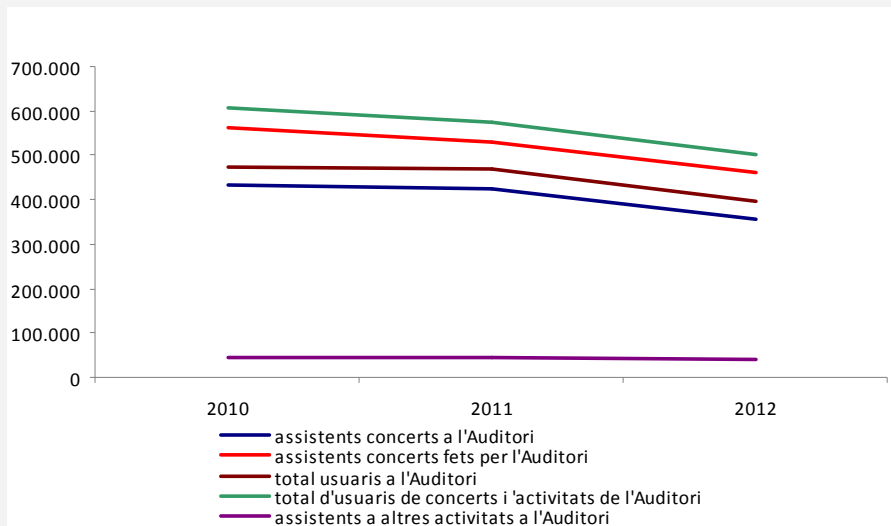
-7,44%

-19,14%

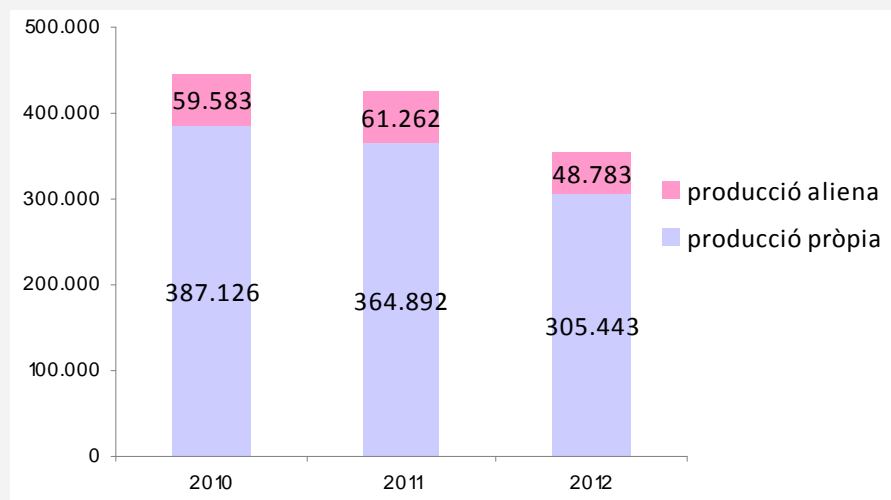
-4,22%

-19,44%

Nombre d'usuaris per tipus d'activitat



Distribució del nombre de públic per origen de la producció dels concerts celebrats en les instal·lacions de l'Auditori

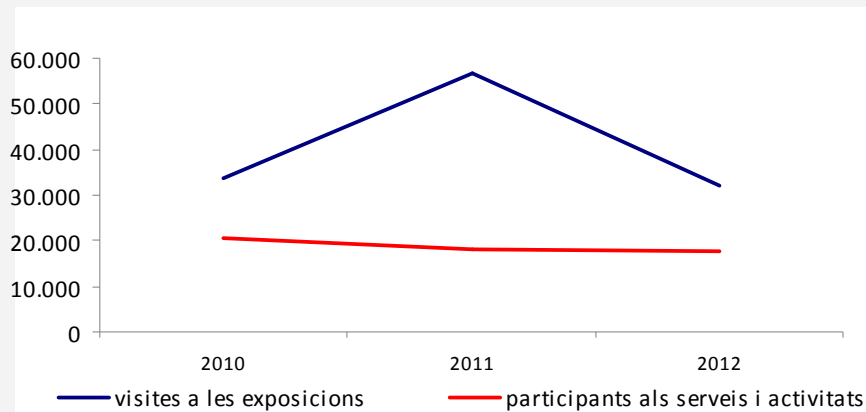


Distribució de visitants i usuaris al Museu de la Música

	2010		2011		2012	
	usuaris	%	usuaris	%	usuaris	%
visites a les exposicions	33.755	62,33%	56.741	75,67%	31.887	64,27%
participants als serveis i activitats	20.404	37,67%	18.240	24,33%	17.728	35,73%
usuaris del Museu de la Música	54.159	100%	74.981	100%	49.615	100%

(la metodologia de comptabilització de visitants a les exposicions temporals es modificà a partir del 2012)

Evolució del nombre de visitants i usuaris del Museu de la Música



Valoracions en l'eix PÚBLICS I ACTIVITATS

- Respecte d'exercicis previs, en el 2012 es reduí la programació d'activitats com a conseqüència directa de la minva pressupostària; en referència als concerts implica prop d'un 22 % menys que el 2010, i s'incrementaren en contrapartida les altres activitats. És especialment significativa la reducció d'un 46,89 % entre 2012 i 2010 del nombre de concerts fets fora de l'Auditori.
- Les àrees que han vist més retallades les seves activitats han estat Educa i els cicles musicals de l'OBC, els relatius a música clàssica i contemporània i els de músiques populars. En conseqüència, han vist reduït el seu públic de forma notable.
- En un capítol destacat, l'oferta de música contemporània i l'activitat externa a les instal·lacions de L'Auditori han minorat ostensiblement.
- Amb nivells d'ocupació molt alts, la disminució de l'oferta es tradueix en una davallada de públic a l'Auditori i en les activitats i concerts que fa en altres equipaments. Aquesta es xifra en valors propers al 19 % menys respecte al 2010
- Es pot afirmar que les activitats de l'Auditori són èxit d'assistència i, alhora, la programació no respon a la potencialitat de l'equipament per manca de finançament.
- En aquest sentit, la programació de concerts i activitats musicals mostren un alt grau d'acceptació, fet pel qual, a l'oferta actual cal afegir major nombre d'activitats de repercussió pública suficient; el creixement del nombre d'espectadors provindrà de complementar el catàleg existent amb noves propostes i produccions.
- L'esforç per oferir diversitat en l'oferta es palesa en el nombre de concerts i activitats; altrament, cal treure major rendiment de les produccions mitjançant un increment de la repetició en forma de concerts o activitats.

- L'existència d'un pla estratègic hauria de fer factible una periodització anual que, amb caràcter previsional i justificat referent a les activitats, ajudés a obtenir una major eficiència en els resultats. En aquest sentit, fer un pla de màrqueting (que inclogui enquestes de satisfacció, perfil de públic, segments de mercat, posicionaments, objectius institucionals, resultats de les activitats desenvolupades, descripció de les fortaleeses i debilitats detectades, disponibilitat de mitjans físics i pressupostaris) ha de ser la base per a la definició en cada exercici de quin ha de ser el catàleg d'activitats i les accions de micromàrqueting vinculades. Aquest document s'ha d'acompanyar d'un informe final d'avaluació i interpretació específica que condicioni el pla següent i el pressupost consegüent.
- Amb el pla de màrqueting anual, previsional i justificat referent a les activitats, podria fer una planificació correcta actualitzada i vinculada a l'oferta d'espectacles, i obtindria 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 pressupost consegüent.
- En absència de dades estadístiques detallades, els públics i usuaris de les diverses activitats de l'Auditori són molt majoritàriament locals. La possibilitat d'atraure el públic visitant o turístic amb una oferta musical a l'abast de qualsevol cultura i sensibilitat s'ha de tenir en compte i cal establir-la com a objectiu en allò que afecta la comunicació de l'ens.
- És necessari implantar un sistema per recollir dades dels mitjans de comunicació. Fer-ne un registre i analitzar-les permet informar de l'impacte mediàtic de l'activitat que s'ha fet i ajuda a desenvolupar les estratègies de comunicació que cal seguir.
- En referència a la política de preus i d'accés, es considera que la forquilla de preus en els concerts, principalment en produccions alienes, respon correctament a la necessitat d'adaptar les singularitats i característiques del cost a l'oferta pública. Amb igual sentit, cal incidir en la política d'abonaments per possibilitar la fidelització de l'espectador.
- Caldria tornar a definir el rol d'Amic de l'Auditori per incorporar avantatges destinats a fomentar la participació i la prescripció per part de l'usuari, amb accés privilegiat a determinats assajos, participació en activitats i presentacions, etc.

2.4. CONSOLIDACIÓ ESTRUCTURAL DEL SECTOR

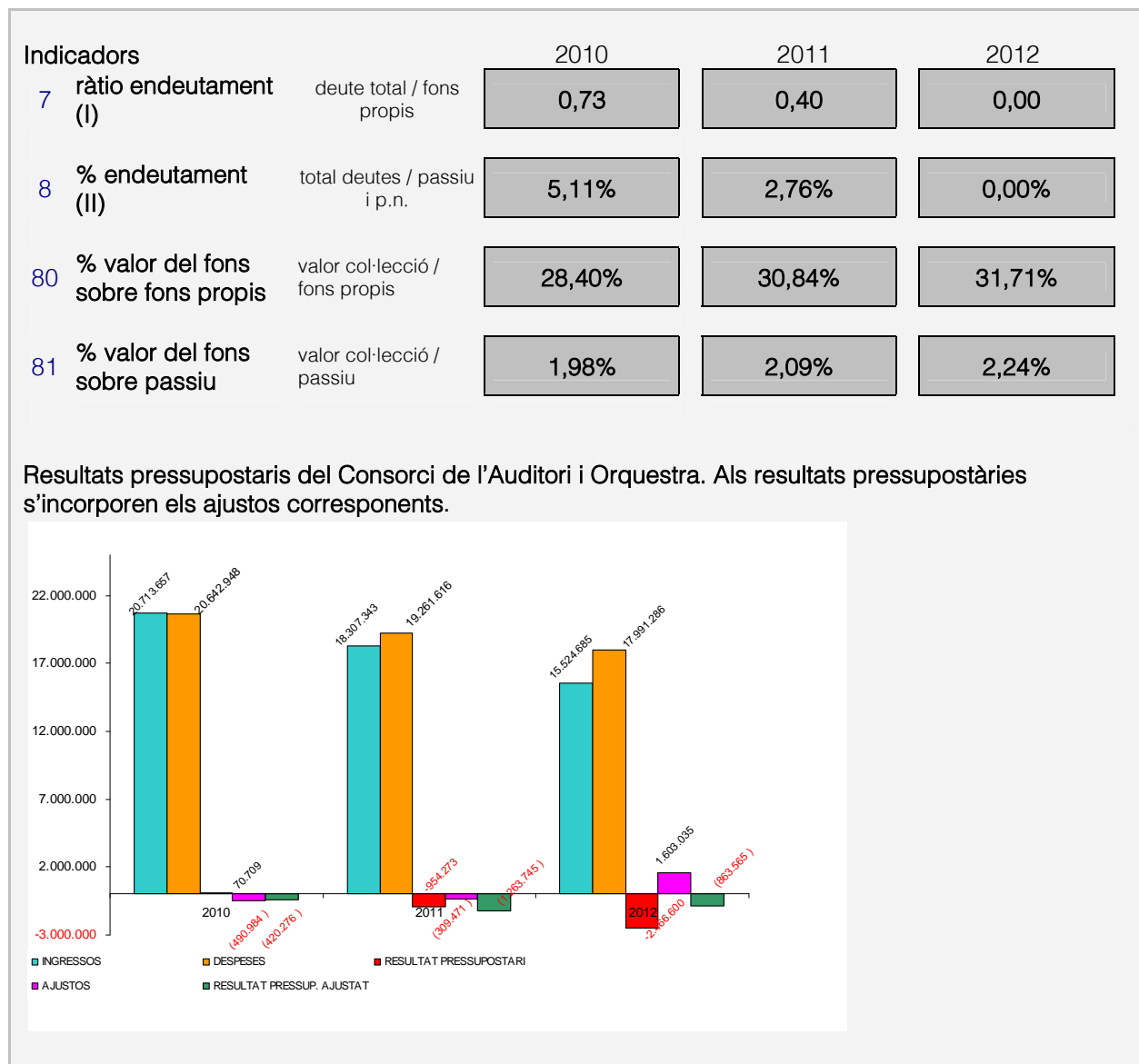
La consolidació estructural del sector fa referència a una dimensió de la cultura que té a veure amb els protagonistes de la creació i la producció cultural. Els creadors, les empreses de tota la cadena de valor, configuren una estructura que cal consolidar per a un bon desenvolupament de la cultura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

La dimensió econòmica de la cultura és important tant per l'aportació al 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 matís social clar és el treball.

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

a) Economia

- A partir dels comptes patrimonials de l'ens del 2012, el deute amb tercers a llarg i curt termini és inexistent, després d'una progressiva baixa durant els anys precedents.
- Els tres crèdits vigents el 2010 per valor de 6.354.000 euros al llarg del 2011 i el 2012 s'amortitzaren en la seva totalitat, i queden els creditors a curt termini circumscrits al gir comercial i tresorer.
- Amb una lleu minoració del patrimoni net a causa, bàsicament, de les pèrdues comptables acumulades, el valor activat s'ha reduït un 9 % durant el període 2010-2012.
- La major part del cost activat correspon a l'immobilitzat material i, en especial, al valor de l'edifici que oscil·la entre el 80 % i el 83 % del total de l'actiu.
- Amb una estructura patrimonial pròpia de corporació pública, els comptes del grup mostren que entre el 71 % i el 77 %, segons els exercicis, del finançament que suporta les aplicacions prové de les aportacions de capital del sector públic.
- Tot i desenvolupar diverses activitats dins la disciplina musical, l'Auditori atresora una col·lecció patrimonial de pes important en el balanç; en el 2012 correspon al 2 % del passiu i a més del 31 % dels fons propis. Identificaria els fons del Museu i de l'arxiu documental vinculat; en resten a part els béns propis per al desenvolupament de les activitats de música en viu.
- Els pressupostos anuals del Consorci presenten dèficit en els exercicis 2010, 2011 i 2012, incorporant els ajustos preceptius. En aquest sentit, el 2012 es xifra en 863.565 € (el 5,56% dels ingressos executats)



b) Treball

- De la presidència executiva en depenen les dues figures executives que encapçalen la gestió del grup. La Direcció assumeix la vessant artística i de continguts i lidera les accions públiques; la Direcció de Serveis actua com a gestor intern del funcionament i l'organització.
- L'organització se segmenta en tres àrees dependents de la Direcció de Serveis: jurídica, financera i recursos humans; manteniment i serveis; comunicació i públics. En dependència de la direcció s'agrupen quatre àrees més: programació (amb els programes educatius i socials), patrimoni (amb el Museu i el Centre R. Gerhard), la banda municipal (BMB) i l'orquestra simfònica (OBC).

- A efectes organitzatius, la identificació Auditori – OBC continua essent l'eix bàsic que articula l'equipament.
- Entre el 2010 i el 2012 la plantilla laboral del grup de l'Auditori disminuï dels 195 als 181 efectius (-7,18 %).
- Com a fet destacat, tant durant el període d'estudi com en data de tancament d'aquest informe (1r trimestre del 2014), els 56 músics de la Banda Municipal de Barcelona, així com 2 tècnics vinculats (coordinadora executiva i arxiver) són personal de l'Ajuntament de Barcelona; en aquest sentit, resta pendent el seu traspàs i el de la dotació pressupostària corresponent a l'Auditori.
- Es disposa de la relació de llocs de treball (RLT), el catàleg i la seva descripció. L'organigrama és de caire departamental i jeràrquic.
- La major part de la plantilla (2012) correspon a personal laboral (92,82 %), i és minoritari el personal funcionari originari de l'Ajuntament de Barcelona (5,52 %) i els alts càrrecs (1,66 %).
- Per naturalesa de funcions, el 2012, els músics de l'OBC representen el 46,66 % del total de la plantilla; els caps i tècnics, el 40 %; el personal de suport administratiu, l'11,11 %, i el personal directiu, el 2,22 %.
- En referència a la distribució del personal per àrees organitzatives, un 56 % s'inscriu en l'OBC, el 13 % en l'àrea de manteniment i serveis, el 10 % a comunicació i el 8 % en l'àrea jurídica i d'administració, mentre que la resta de personal es divideix en valors del 5 % o menors ubicats en la resta de departaments de l'ens.
- La distribució de personal en les diverses àrees indica la preeminència d'aquelles tasques productives pròpies de l'activitat; la futura incorporació dels músics i tècnics de la BMB remarcarà encara més aquest biaix. Paral·lelament, l'àrea de suport directe a les actuacions en l'equipament és la segona més dotada d'efectius, seguida dels responsables de la transmissió i comunicació pública de l'oferta; el personal d'estructura es troba en una proporció considerablement reduïda.
- Atès que no hi ha un manual de procediments, no hi ha una vinculació establerta entre aquests recursos humans que hi participen i la càrrega de treball que se suposa que es reparteixen.

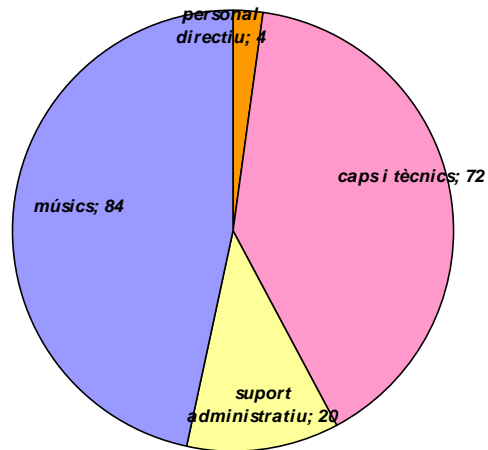
Nombre mitjà de treballadors anualitzat

	2010	2011	2012
Total treballadors	195	185	181
Alts càrrecs	3	1	3
Funcionaris	12	10	10
Laborals	182	174	168

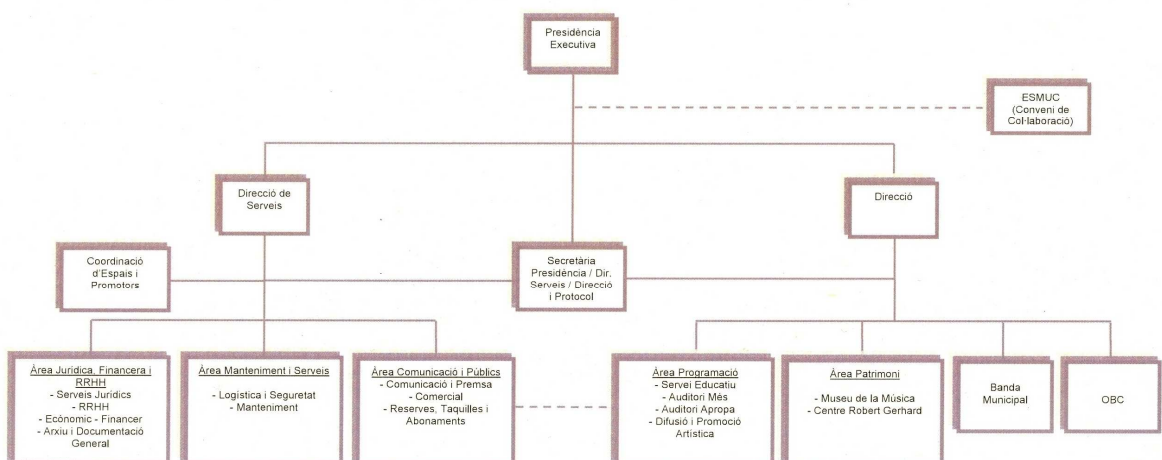
Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

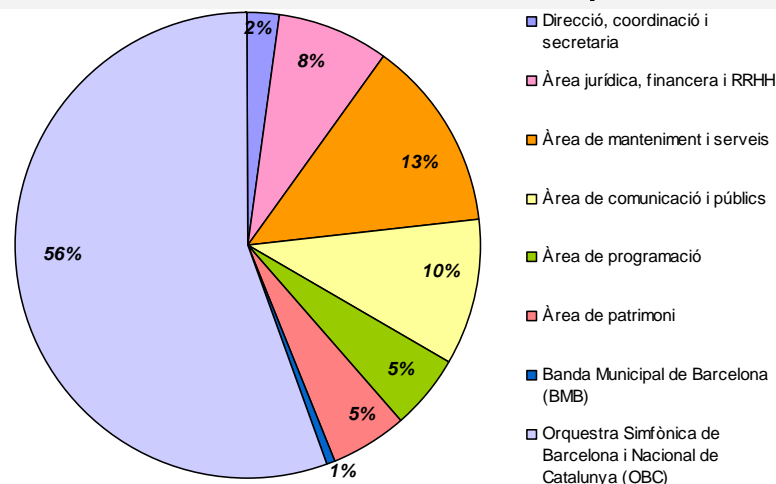
Distribució de personal (el 31/12/2012) per naturalesa de funcions



Organigrama departamental general



Distribució percentual del personal per departaments / àrees durant el període 2010-2012 (no inclou el personal de la BMB, vinculat contractualment amb l'Ajuntament de Barcelona)



c) Oferta

- L'oferta de l'Auditori s'articula a partir de cicles musicals (de producció pròpia i aliena), activitats del Museu de la Música i del Centre Robert Gerhard, els programes educatius de L'Auditori: Educa i els socials de L'Auditori: Apropa.
- L'Auditori presenta l'oferta concertística dividint-la en les temporades de les formacions musicals pròpies, OBC i BMB, la temporada Auditori: Més, que acull actuacions d'artistes forans, les produccions de promotors externs i les diverses activitats musicals referents als programes educatiu, museístic o social.
- Programa museístic: afegit a l'exposició museística dels fons, les exposicions temporals i l'ús dels recursos corresponents, el Museu desenvolupa un programa educatiu adreçat tant a grups d'estudiants d'educació infantil, primària, secundària, batxillerat, com d'universitat i escoles de música. Les activitats són bàsicament itineraris temàtics amb suport audiovisual que es poden fer amb modalitat de visita dinamitzada (conduïda per monitors) o visita lliure (de manera autònoma per part dels mateixos grups). Per a escoles de música, a més de l'oferta educativa en general, es proposen visites comentades a les quals s'incorpora una activitat en forma de concert o taller.
- Programa de recerca i difusió del patrimoni musical: el Centre Robert Gerhard està dedicat a impulsar i desenvolupar diversos projectes editorials, discogràfics i concertístics relacionats estretament amb el patrimoni musical dels països de cultura catalana. Altrament, la seva missió central és facilitar l'accés als continguts d'aquest patrimoni, tant a escala nacional com internacional. Fa concerts commemoratius o actes vinculats a la recuperació de la memòria

- musical (exposicions, iniciatives de recuperació discogràfica o documental), participa en festivals temàtics, etc.
- Programes educatius: l'oferta d'accions del Servei Educatiu, mitjançant L'Auditori: Educa, està organitzada en cinc línies d'actuació que es van definint en funció de la realitat de l'educació musical, de l'oferta ja existent i de les característiques del lloc on està situat aquest Servei. Les línies d'actuació són:
 - o cicle de concerts L'Escola va a l'Auditori per a grups escolars de 2 a 18 anys;
 - o cicle Concerts en Família per a públic familiar;
 - o concerts i activitats participatives, per a diferents col·lectius;
 - o formació;
 - o edició i elaboració de materials.
 - Programes socials i comunitaris: L'Auditori: Apropa. Des de la temporada 2010-2011, l'Auditori convida a participar en aquest projecte altres equipaments de la ciutat de Barcelona, i inicia així el programa Apropa Cultura, que ofereix música, teatre, dansa i circ, amb la participació del Teatre Nacional de Catalunya, el Mercat de les Flors i el Teatre Lliure. El projecte continua creixent i Apropa Cultura comença la Temporada 2011-2012 amb la participació de 14 equipaments d'arreu de Catalunya i ofereix el 2 % de les seves localitats a aquests col·lectius. La seva finalitat consisteix a apropar l'experiència musical a tothom, amb independència de condicions socials o econòmiques; per traslladar aquest objectiu a la quotidianitat es fan formacions musicals adreçades als educadors socials, es desenvolupa un espai virtual de trobada per compartir i donar a conèixer referents musicals del sector social i s'amplien les condicions de preus preferents de la programació de l'Auditori a casals i espais de gent gran i centres cívics, entre altres línies d'actuació.
 - Respecte a l'origen de les activitats programades per l'Auditori, més del 85 % foren resultat de la producció pròpia i aportaren un percentatge semblant del públic assistent.

Indicadors		2010	2011	2012
68	% activitats producció pròpia nre. activ. pròpies / activitats totals	88,17%	88,24%	85,17%
103	% assistents concerts producció pròpia espectadors prod. pròpies / espect. totals concerts	86,19%	85,62%	86,23%

d) Concentració

- Amb la concentració de serveis vinculats, l'Auditori esdevé el focus principal de referència quant a la música clàssica al país. Seu de la formació musical

simfònica nacional i de la banda de Barcelona, acull un museu i centre de recerca destacats, i un ventall ampli d'activitats formatives i socials vinculades. Amb els altres equipaments musicals cabdals, el Liceu i el Palau de la Música, assumeix el rol d'auditori principal de concerts, tant de les seves formacions pròpies com d'artistes, grups i orquestres convidades.

- Part de les activitats de l'Auditori es desenvolupen externament a l'equipament. Entre aquestes es troben les gires o actuacions de les formacions musicals residents i les activitats educatives i d'impacte social.
- Amb les formacions musicals principals, OBC i BMB, es troben en residència a l'Auditori altres grups de temàtica específica com Moonwinds, la Capella Reial de Catalunya, Hespèrion XXI, Le Concert des Nations, BCN216 o el Quartet Casals (aquests dos darrers amb denominació de formacions adscrites des de la temporada 2012-2013, juntament amb la Lisboa Zentral Café, de música popular). També manté acords, que generen cicles reduïts, amb la Jove Orquestra Nacional de Catalunya (JONC).
- Les diverses àrees / departaments de l'Auditori mantenen convenis de col·laboració amb l'ESMUC en aspectes relatius a concerts i altres activitats (*Silenci, fem música*, etc.).
- Des del 2010 el Museu ha establert col·laboracions amb ens territorials i nacionals diversos: Casa Àsia, Fundació Pau Casals, IEC, etc.
- En els diversos exercicis d'estudi, la política de col·laboracions amb altres institucions implica intercanvis amb l'Orquestra del Gran Teatre del Liceu, amb actuacions a la temporada de l'OBC i d'aquesta al Liceu.

Valoracions en l'eix CONSOLIDACIÓ ESTRUCTURAL DEL SECTOR

a) Economia

- Sense compromís pressupostari que emmarqui la despesa de l'ens amb una aportació definida prèviament, el dèficit és indicatiu de les necessitats no cobertes i les dificultats d'adaptació d'estructura i activitats a les restriccions econòmiques sobrevingudes.
- 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, i evitar dèficits pressupostaris.
- La situació patrimonial de l'Auditori l'identifica com un ens sanejat, al qual la manca d'endeutament a llarg termini permet optimitzar l'aportació pública i dedicar-la a activitats o, si escau i en dependència a la naturalesa finalista, a arranjaments i manteniment de les instal·lacions.

b) Treball

- L'Auditori mostra un organigrama centrat en els continguts, adaptat a la producció i a la gestió directe de les activitats (programació, *know how*, personal dels programes socials i educatius, museu, etc.).
- La internalització de la major part de les activitats implica la necessitat de personal propi. En aquest sentit, els tècnics i músics de la BMB, encara dependents de l'Ajuntament de Barcelona, en són l'excepció.
- El sector de serveis de l'organigrama representa un nucli d'administració, de gestió cultural i de suport a la part productiva.
- El repartiment de recursos humans de l'Auditori sembla l'adequat per a plantejaments abocats a l'oferta pública enfront de models de caire més gestional. Destaca la relativa rellevància de la dotació humana dedicada a les atribucions referents a la comunicació.
- 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.

c) Oferta

- Els diferents centres productius que integren l'Auditori generen una oferta múltiple amb el nexa comú de la música. Si bé els concerts són el servei principal, la diversitat de formats, enfocaments i estils permet configurar un ventall molt ampli per satisfer el gaudi de qualsevol públic, tal i com mostren els percentatges d'ocupació i, per tant, d'acceptació. La resta d'activitats oferta, de caràcter pedagògic, social, expositiu, etc., complementa l'exhibició i difusió musical amb aproximació a la matèria des d'altres òptiques i vies.
- La combinació d'estils musicals en l'oferta, entre els quals lògicament prima la música clàssica, possibilita a l'usuari integrar-se en una cultura musical diversificada. En aquest sentit, els continguts es nodreixen de forma principal per la producció de les formacions pròpies, de les residents i de les adscrites, que permeten un punt de partida de nivell qualitatiu elevat; el compromís adquirit amb el públic obligarà que la programació addicional que completa les diferents temporades hagi d'assolir o superar les cotes assenyalades, per qualitat o singularitat d'oferta. El repte consisteix a copsar la necessitat del públic mantenint l'exigència determinada per la producció pròpia.
- De l'anterior es deriva l'obligació per part de l'ens de conèixer el seu públic i la seva demanda a fi de dissenyar una programació susceptible d'apropar-se al màxim a diferents sensibilitats, com determina la funció pública de l'equipament. El pla de màrqueting amb la renovació continuada de la informació que es percep dels usuaris i espectadors permetria definir estratègies d'apropament i captació; la precisió de la informació recollida i la seva anàlisi possibilita crear oferta encara més pròxima.
- Es considera prioritària l'acció territorial. El servei educatiu i el social, a través de L'Auditori: Educa i L'Auditori: Apropa, fan part de la seva tasca en clau exterior; tanmateix, tot i la tasca genèrica de l'ens, cal que l'OBC, la BMB i les formacions

- residents i adscrites incorporin amb més freqüència la gira pel territori, o actuacions puntuals, però significatives, entre les activitats de la temporada.
- El Museu significa un actiu cabdal de l'Auditori, al qual ofereix un discurs i contingut patrimonial que justifica més, si escau, el rol central de l'equipament. Cal potenciar que el públic conegui el Museu, la importància de les seves col·leccions i la múltiple oferta que té. Si les activitats escolars són i han de ser les que aportin la major part de l'activitat durant l'horari lectiu, cal que el públic generalista que acudeix a cada concert tingui informació directa i simplificada del fet que hi ha una instal·lació museística i de quina oferta té. L'elaboració d'exposicions temporals a partir de les col·leccions d'objectes i documents físics, visuals o sonors, la gira d'aquestes pel territori i l'intercanvi d'experiències i produccions amb altres centres afins d'arreu, han de proporcionar la rotació i l'activitat necessària per atraure nous públics. Amb una oferta interessant d'activitats pedagògiques complementàries i amb l'afegit d'esment, el Museu hauria d'augmentar el nombre de visitants.
 - Es consideren amb un impacte molt positiu els programes Educa i Apropa, als quals s'han incorporat diverses institucions de l'àmbit cultural barceloní. La contínua adequació de continguts a partir de les necessitats detectades ha de fer créixer el nombre d'usuaris; alhora, cal incidir en la difusió de les campanyes socials que s'han fet i en la generalització de les activitats fora de l'equipament.
 - La minoració pressupostària s'ha reflectit en la progressiva minva de l'oferta i, per extensió, del nombre d'espectadors i usuaris.
 - A fi d'aprofitar les sinergies amb l'ESMUC, i constatada l'acceptació del públic de l'Auditori per la producció pròpia de qualitat, caldria insistir a establir vincles directes per a la programació, com els cicles propis, les col·laboracions, els intèrprets convidats o formacions de perfil específic residents provinents del centre formatiu.

d) Concentració

- Tot i no restar vinculada jurídicament, la presència de l'ESMUC al mateix equipament li atorga centralitat respecte a la formació en disciplines musicals, i conforma un clúster al voltant de l'Auditori. L'aprofitament màxim de les sinergies resultants quant a generació d'activitats i rendiments en públic ha de ser una de les prioritats operatives de la direcció.
- Sembla que hi ha marge de cooperació amb l'ESMUC amb relació a continguts, públics o activitats de recerca. Altrament, i com a node de la música al país, és lògica la relació amb els altres centres de formació superior musical, el Conservatori del Liceu i el Taller de Músics, així com amb l'extensa xarxa d'escoles municipals i privades on s'imparteix formació musical, sigui amb la finalitat d'atreure usuaris o per establir-hi nexes col·laboratius.
- Les activitats dels tres grans epicentres musicals del país, Palau, Liceu i Auditori, poden quedar superposades en ocasions. Caldria establir un acord de

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

col·laboració per aprofundir en factors comuns d'interès i evitar disfuncions de programació o oferta.

- El rol d'aportador de continguts musicals (OBC, BMB, residents, adscrits) situa l'Auditori en disposició de crear una xarxa de col·laboració amb tercers, als quals pugui subministrar activitats o concerts o amb els quals pugui intercanviar-los.

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'organitzen 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 que hi pugui accedir sobretot aquella part de la ciutadania que té més dificultats per fer-ho.

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, el qual fa una funció bàsica de cohesió social que se suma a la de dinamització de la vida cultural catalana.

a) Accés a la cultura i difusió

- El programa L'Auditori: Apropa és l'eina d'apropament i difusió de la cultura a diferents col·lectius emprant la música com a nexa amb el públic objectiu.
- En referència a la política de preus, i amb tarifes prou contingudes,⁵ mitjançant abonaments reduïts l'Auditori ofereix descomptes avantatjosos per captar públic jove, estudiant i d'interès social (aturats, monoparentals, famílies nombroses, jubilats, discapacitats, etc.).
- No hi ha polítiques de preus referents a l'accés de grups. Els preus reduïts per abonament no són aplicables als cicles Concerts en família i L'Auditori: Més. Destaca la gratuïtat en l'entrada per a les persones que acreditin algun nivell de discapacitat i per a un acompanyant.
- El programa de màrqueting Amics de l'Auditori sorgeix com a estratègia de fidelització d'un públic interessat en l'oferta. Ofereix avantatges relatius a descomptes en la compra d'abonaments, entrades, sortejos i altres beneficis.

⁵ Tarifa de preus detallada al punt 2.3. PÚBLICS I ACTIVITATS, b) Usuaris.

- Amb un edifici de construcció recent, el projecte arquitectònic inclou tots els requisits relatius a l'accessibilitat per a persones amb discapacitats físiques i amb mobilitat reduïda.
- L'estratègia digital desenvolupada a través del web possibilita la informació detallada dels serveis: oferta de programació, detall de la temporada, horaris, informació i notícies dels espectacles, compra de localitats i abonaments, oferta i descripció de les activitats, etc. La disponibilitat monogràfica de cada àrea temàtica de l'equipament permet la consulta de les notícies, accions o activitats pròpies; en el cas del Museu, s'hi posa a l'abast l'exposició, i les col·leccions resten en un catàleg de peces destacades en línia consultables virtualment.
- En paral·lel a la informació del web, l'entitat executa circulars en format de publicitat (mailing) per a la qual emprava una base de dades de públic interessat (abonats, amics de l'Auditori, etc.). Les comunicacions, de format breu, directe i impactant, informen dels preus dels abonaments (per nombre de concerts, combinats, etc.) i dels propers espectacles.
- Durant el 2012, de l'Auditori han aparegut un total de 1.170 notícies als diferents mitjans. Al llarg del període d'anàlisi, els estudis de difusió en mitjans engloben en una mateixa dada el nombre d'esments a l'Auditori en premsa digital i escrita, s'estructuren per temporada i sense definició d'origen geogràfic del mitjà que publica la notícia.
- En dades del Museu, el web propi ha rebut 105.039 visites i s'hi han consultat 293.072 pàgines.
- En l'apartat de difusió en paper, l'Auditori edita butlletins i agendes d'activitats en diversos formats, contingut i horitzó temporal que es reparteix a partir de punts de lliurament oberts al públic (propi equipament, espais públics, etc.) o per publicitat física. D'aparició periòdica, els habituals són el *Trimestral L'Auditori*, amb l'agenda genèrica de tots els concerts i activitats a l'equipament en el trimestre que s'inicia, les agendes de temporada monogràfiques, que recullen les activitats d'una de les àrees operatives en aquest període (monogràfic Educa, monogràfic Banda, monogràfic OBC, aquests darrers en versió completa i resum, monogràfic Auditori Més, etc.), i els fulletons temàtics, que abastarien des del plànol guia del Museu, als referents a activitats temporals o concretes (exposicions temporals, concerts puntuals, festivals o cicles, etc.).

Indicadors	2010	2011	2012
35 nre. d'aparicions en mitjans públics			1.170

b) Diversitat

- Es troba adherit a Apropa Cultura, programa del qual és l'iniciador i que interpreta segons les seves necessitats amb el nom de L'Auditori: Apropa. De caràcter socioeducatiu, està adreçat als usuaris de centres socials que treballen amb persones en situació de desigualtat, discriminació, vulnerabilitat i en risc d'exclusió social. Permet l'accés d'aquest públic a la música, tant en els centres d'origen com en les instal·lacions de l'Auditori. 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, que es complementa amb sessions informatives prèvies a la sol·licitud dels espectacles i amb formacions artístiques adreçades als educadors socials.
- L'Auditori: Apropa disposa d'un programa especial per a casals i espais de gent gran que possibilita que puguin accedir a la programació habitual a preus reduïts, i al qual progressivament s'incorporen més usuaris.
- Els preus d'accés als concerts inclosos en el programa social poden situar-se entre els 3 i els 7 euros.
- Des del programa educatiu L'Auditori: Educa també es programen activitats de caire familiar com tallers intergeneracionals, concerts específics i visites guiades singularitzades.

c) Associacionisme

- Els Amics de l'Auditori no tenen personalitat jurídica pròpia i es constitueixen com una eina de màrqueting per concentrar públic afecte mitjançant beneficis en preus i accés.
- Les organitzacions promotores amb el programa Auditori: Apropa són el mateix Auditori, l'Àrea de Benestar de la Diputació de Barcelona, l'Àrea de Qualitat de Vida, Igualtat i Esports de l'Ajuntament de Barcelona, el Departament de Benestar Social i Família de la Generalitat de Catalunya, i el Consorci Transversal Xarxa d'Activitats Culturals.
- Entre altres equipaments culturals adherits al programa amb els casals i espais de gent gran, els centres socials i altres col·lectius, i a part de l'Auditori, hi figuren el Teatre Nacional de Catalunya, el Teatre Lliure, el Mercat de les Flors, el Palau de la Música Catalana, l'Atrium de Viladecans o l'Auditori de Girona.
- Diverses activitats i concerts es vinculen a la col·laboració amb organitzacions locals o sectorials.

d) La cultura com a motor de cohesió

- Tot i centrar-se en la música clàssica, els continguts de l'Auditori es troben segmentats per cicles que faculden una programació prou heterodoxa per

assumir qualsevol estil: música moderna, música antiga, música contemporània, música popular i tradicional. L'avantatge de la diversitat de continguts afavoreix que sigui considerat un equipament de tarannà popular i d'abast comunitari.

- Les produccions alienes i de promotors externs constitueixen les finestres a la societat per mostrar l'acolliment de l'equipament a tota mena d'ofertes que, dins l'interès artístic musical, permetin la identificació més ampla amb l'equipament.
- Les activitats museístiques, pedagògiques i socials de les diverses àrees de l'ens indiquen l'esforç d'integració i cohesió social.
- L'Auditori es troba situat en l'entorn de les Glòries i, juntament amb el DHUB i el TNC, entre altres equipaments, conformen un focus d'atracció cultural i dinamitzen l'entorn. En aquest sentit, la necessitat de facilitar els accessos a l'equipament i als serveis acollits (cafeteria, etc.) contribueix a la urbanització i l'arranjament genèric de la zona.
- El creixement del nombre d'usuaris en els programes d'integració social ha situat els participants en 719 durant el 2012.

Indicadors	2010	2011	2012
⁷⁸ nre. de participants en activitats programa d'integració social	406	930	719

Valoracions en l'eix COHESIÓ SOCIAL

- L'Auditori defineix a través de les seves activitats el rol que desenvolupa en l'imaginari social. No representa la història musical i la vinculació identitària, que s'atribueix al Palau de la Música; tampoc s'adiu amb la identificació del Liceu com a temple operístic i emblema de la música més culta. Cal que l'ens insisteixi en l'acció de llar de la música, com a contenidor i difusor de tota la diversitat present en la societat actual.
- Es considera fonamental la participació dels espectadors, tant en l'atenció als seus comentaris com al seu rol de prescriptors de les activitats practicades. En aquest sentit, les eines digitals permeten vincular el públic aficionat del sector per participar en els continguts i establir un diàleg crític amb l'ens. Cal potenciar aquest flux de comunicació amb els usuaris i entre ells a fi de difondre i promocionar l'oferta de l'Auditori.
- L'establiment de prescriptors entre els usuaris més fidels ha de possibilitar crear influència i estat d'opinió a la xarxa. Aquest rol d'amics de l'ens que digitalment transmeten informació al respecte cal compensar-lo mitjançant una atenció personalitzada i constant, convidant-los a la presentació de la temporada amb accés exclusiu a assajos i privilegiat a totes les activitats paral·leles i rebent informació exclusiva de les activitats. La seva opinió es recull com a determinant crític a la gestió, la programació i la qualitat de les accions de l'ens.

- L'Auditori es distingeix pels programes socials, especialment per L'Auditori: Apropa, que amb el nom d'Apropa Cultura ha exportat el model a altres equipaments. Aquest li proporciona un marc on oferir espectacles a segments de públic d'inclusió sensible.
- La política de difusió i comunicació d'activitats segueix diferents vessants i vies d'expressió. En referència al format tradicional en paper, agendes i fullets, la diferent naturalesa de les àrees productives i la diversitat d'activitat es trasllada en la multiplicitat fins a cert punt excessiva d'informació, situació que pot allunyar o confondre l'espectador i usuari. La regularització de la proposta comunicativa i la centralització de la informació hauria de simplificar i, alhora, concretar al màxim tota transmissió al públic.
- La difusió al web i, principalment, al públic objectiu (màrqueting personalitzat) mitjançant *mailings* als segments afectes, significa un efectiu i eficient sistema d'aproximació als coneguts i habituals interessats per l'oferta. La seva fidelització, combinada amb l'augment d'oferta i rotació d'activitats, ha de possibilitar els objectius de les estratègies comunicatives.
- La política tarifària s'adapta a les modalitats i característiques del servei ofert i disposa d'una àmplia cartera d'abonaments.
- En el pla de màrqueting anual que s'ha d'elaborar s'han de dissenyar arguments per connectar amb la població que no està definida com a públic habitual i que, possiblement, no se sent prou identificat amb els continguts i l'oferta cultural de l'equipament.
- En l'àmbit de cohesió social, les mancances més destacades corresponen a l'absència d'un perfil de visitant, que permetria accions de micromàrqueting, entre d'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, pot quedar substituïda en bona part per les accions en les xarxes digitals.
- És necessari fomentar la socialització dels espectacles i activitats de l'equipament mitjançant actes públics relacionats. Caldria generalitzar els vincles amb el públic afí, amb l'objectiu inicial d'incrementar la proximitat amb els usuaris i assolir major reconeixement social de l'equipament.
- Barcelona és una ciutat bàsicament de serveis, també turístics, i l'Auditori s'hauria de convertir en un focus d'atracció de la ciutat per als nous usuaris amb programacions visibles en la informació pròpia d'aquest àmbit.

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 principal variable explicativa 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.

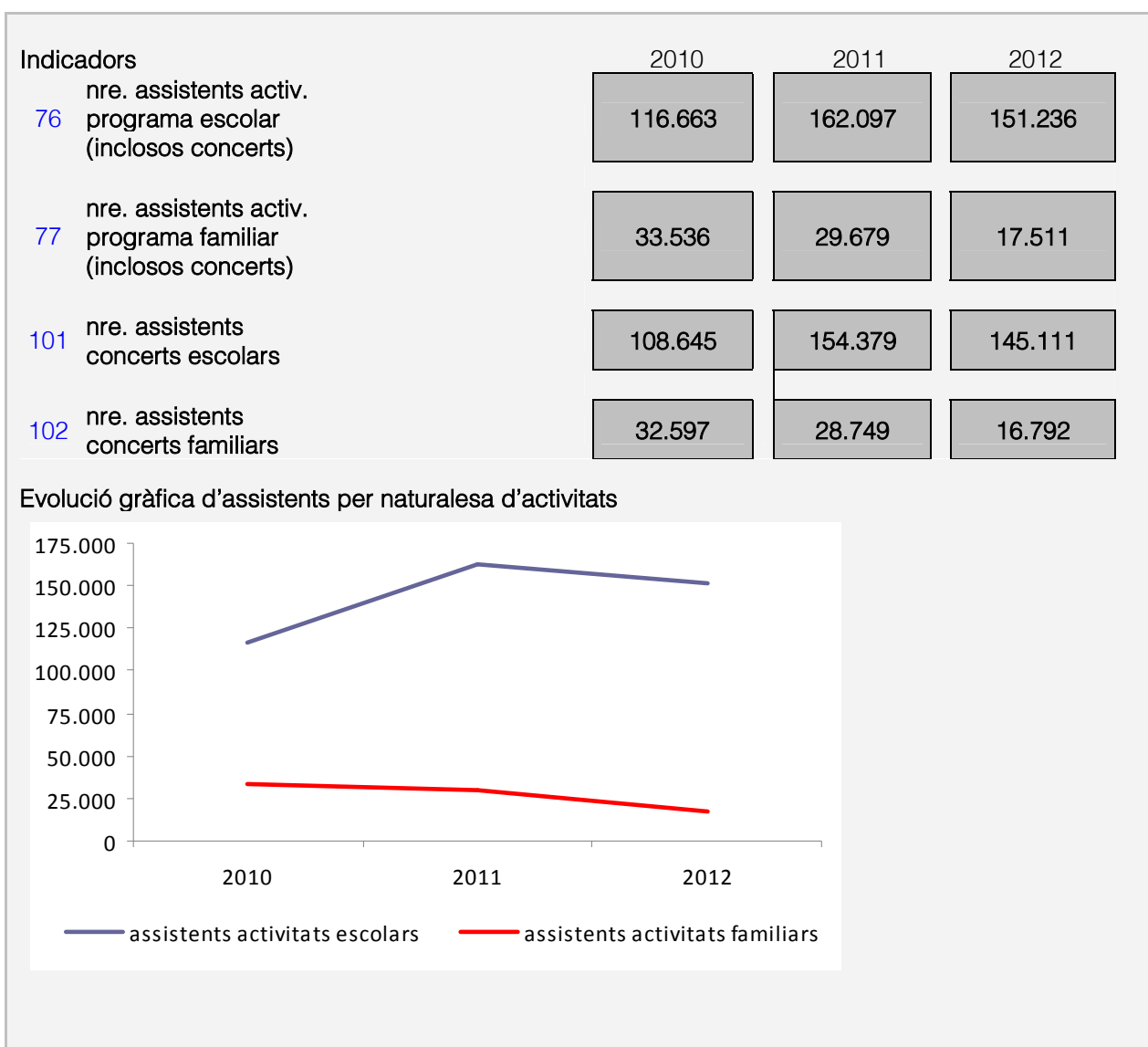
El nivell de desenvolupament dels ensenyaments artístics en un país és indicador de la importància que dóna la ciutadania a aquests tipus de llenguatge en la seva educació. Per altra banda, una població formada en ensenyaments artístics més probablement serà consumidora i creadora de cultura. Així, doncs,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

- El programa L'Auditori: Educa gestiona els projectes pedagògics de l'ens. Amb important implantació i èxit de resultats, organitza activitats musicals dissenyades o adaptades específicament per als diversos trams d'edat del públic destinatari.
- El programa situa la música i el seu coneixement com a part essencial de l'educació de les persones i com a forma de coneixement i de sensibilització, introduint l'audició i la comprensió del que es percep com a element d'enriquiment individual.
- L'oferta educativa de l'Auditori inclou activitats i concerts. Les activitats o actes consisteixen en visites participatives a l'equipament, tallers, conferències per a escolars i formació del professorat. Els concerts poden ser de caire participatiu o audicions d'obres d'interès específic.
- El nombre total d'assistents a les activitats escolars durant el període 2010-2012 assenyalava una tendència creixent, amb un repunt alcista el 2011. Respecte al 2010, en l'exercici 2012 es registrà un increment del 30 %, amb un increment sostingut tant per part dels concerts com de la resta d'activitats.
- Respecte a les adreçades a les famílies, s'evidencia una disminució de pràcticament el 48 % d'usuaris entre el 2010 i el 2012 a causa del menor nombre de produccions específiques i de sessions – repeticions de concerts.

- La formació de professorat implica la creació de prescriptors davant el públic objectiu escolar i familiar. En aquesta tasca l'Auditori manté un programa singular dins L'Auditori: Educa que es desenvolupa al mateix equipament o fora de les instal·lacions. Durant el 2010, 3.289 professors es formaren en diversos actes i activitats musicals; el 2012, la quantitat va baixar a 2.862.
- Les activitats de difusió pública del Museu de la Música se centren en la valoració del patrimoni musical, tant en referència als instruments històrics de la col·lecció com a les composicions musicals. S'imparteixen conferències, visites a exposicions (general o temàtiques), cursos, tallers, audicions específiques i vinculades als objectius del museu; durant el 2012, es xifraren en 565 sessions, amb una assistència de 17.393 usuaris.



b) Ensenyaments artístics

- L'ESMUC comparteix instal·lacions i activitat musical amb les diferents àrees operatives de l'Auditori. La col·laboració en els programes educatius del Museu i de L'Auditori: Educa permet organitzar concerts adreçats a totes les etapes educatives, des d'escola bressol fins a l'educació secundària obligatòria. Cada franja d'edat té un projecte concret per respondre a les necessitats específiques i que implica creadors, professorat, infants, nens i joves.
- La col·laboració amb l'ESMUC s'estén a projectes amb l'OBC, la BMB i el Museu, o amb corals o formacions de música antiga.
- L'exposició permanent del Museu i, en gran mesura, les col·leccions o parts temàtiques singulars (col·lecció de guitarres, òrgans històrics, etc.) han generat docència vinculada, principalment de tipus tant escolar com universitària: classes i tallers de desenvolupament curricular, cursos de formació i col·laboracions per a docents, etc.
- El 2010, els concerts educatius sumaren 201 sessions, 190 el 2011 i 167 el 2012.
- Les activitats participatives signifiquen la integració pràctica dels usuaris en el fet musical i es converteixen en algunes de les activitats educatives de més èxit de públic. Entre aquestes, i amb un gran èxit de públic durant el període 2010-2012, *Cantània* és una activitat que s'inicia amb sessions de formació per a professors, continua amb treball a l'aula i culmina amb un concert final; en aquest sentit, els alumnes són participants d'un espectacle de gran format i qualitat que els culturitza i predisposa com a usuaris potencials.
- La importància que l'Auditori confereix al programa L'Auditori: Educa implica que l'oferta didàctica es vehiculi mitjançant un departament propi inclòs en l'organigrama.

c) Accent educatiu en l'acció cultural

- Tal i com s'insisteix en les memòries de l'Auditori, l'alfabetització musical és un dels objectius bàsics de la institució i dedica bona part de l'esforç de les formacions musicals pròpies a la participació en activitats de caire pedagògic.
- La Banda Municipal de Barcelona divideix les seves activitats en la temporada de concerts, la col·laboració en la programació de L'Auditori: Educa i en la participació en els actes protocol·laris de caràcter festiu i de cultura popular i tradicional, com les Festes de la Mercè, el Ball de l'Àliga, els Premis Ciutat de Barcelona, els Jocs Florals, les commemoracions de la Diada, les festes majors de Barri o els concerts als parcs públics.
- Aprofitant diferents aniversaris relatius a compositors o creacions, l'OBC, i en col·laboració amb el Centre Robert Gerhard i el Museu, fa concerts que articulen el gaudi de l'audició amb la cultura musical i educativa de l'origen i el

coneixement de l'entorn i la personalitat dels autors, per apropar-ne les figures i l'obra al gran públic.

- L'Auditori produeix l'enregistrament de diferents concerts i actuacions singulars, com també determinades obres d'interès històric o patrimonial.

Valoracions en l'eix EDUCACIÓ

- La vocació educativa de l'Auditori es fa explícita amb la llista àmplia d'activitats vinculades amb la difusió i l'apropament al coneixement de la música. El programa L'Auditori: Educa es considera un referent per a la resta d'equipaments culturals del país.
- La proposta pedagògica conforma un ventall ampli de produccions que, alhora, se segmenten en adaptacions per etapa educativa o de coneixement musical previ del públic objectiu.
- L'oferta genèrica de l'Auditori vol ser integrada i coherent, i el programa educatiu participa com a nexa amb el públic escolar i familiar. L'Auditori: Educa vincula la programació de l'equipament amb les seves activitats fent-la accessible.
- D'entre les diverses actuacions del programa educatiu, és d'especial interès la cura respecte als professors, prescriptors de les activitats de l'equipament i difusors de la cultura musical.
- En un moment de reduccions pressupostàries, l'èxit de la proposta educativa es xifra en els increments d'usuaris tot i la disminució de produccions i sessions.
- A les activitats impulsades des de L'Auditori: Educa, s'afegeixen les específiques promogudes pel Museu i relacionades amb aspectes patrimonials i de cultura musical, que complementen una oferta plural amb tallers, activitats i audicions centrades en instruments històrics o música antiga.
- Les activitats formatives es desenvolupen parcialment en equipaments externs. Per tant, hi ha prou marge de creixement d'aquestes accions en un gran ventall de centres culturals, educatius o socials.
- Com en altres aspectes, la col·laboració de l'ESMUC en el programa Educa esdevé un fons de continguts i possibilitats d'acció per a l'Auditori.

2.7. INTERNACIONALITZACIÓ

La internacionalització de la cultura catalana s'entén positivament, com un element de progrés o de 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 ser 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

- Les formacions musicals de l'Auditori, i en especial l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya (OBC), desenvolupen una vocació de difusió internacional amb projectes específics destinats a elevar la qualitat artística, millorant la qualitat dels directors i solistes convidats així com el nivell general.
- A partir de la temporada 2012-13, i segons les informacions de la mateixa institució, l'OBC s'aplica en la projecció internacional com a resultat d'un procés de millora mantinguda en els exercicis precedents. Es volen recuperar les gires internacionals de major abast, que no les actuacions i les gires per l'Estat, després d'11 anys.
- En el marc de convenis d'intercanvi, l'OBC ha col·laborat amb l'Orquestra Nacional del Capitoli de Tolosa de Llenguadoc i amb l'Orquestra de Cambra de París.

- La internacionalització de l'OBC ha suposat, en el passat, actuacions i gires a diversos països d'Europa (França, Eslovènia, Croàcia, Àustria, etc.) Àsia i els Estats Units, i als principals auditoris de l'Estat espanyol. Ha actuat en sales prestigioses com el Kennedy Center de Washington, el Carnegie Hall de Nova York o la Musikverein de Viena i ha participat en nombrosos festivals internacionals com el BBC Proms al Royal Albert Hall de Londres.
- Les formacions residents i adscrites a l'Auditori, a part de la corresponent temporada o cicle compromès amb l'equipament, fan nombroses actuacions principalment en escenaris europeus.

b) Creació i producció

- Amb l'impuls del director Pablo González a partir del 2010, l'OBC ha programat cicles commemoratius de Schumann, Mahler o Gerhard, així com audicions d'obres de Brahms, Beethoven, Béla Bartók i Mozart, entre d'altres; s'ha prestat especial atenció a autors catalans com Montsalvatge, Casals, Casablanca, Sor, Lamote de Grignon, Toldrà, etc.
- Les col·laboracions de convidats de nivell internacional han permès de créixer musicalment a la formació: Helena Satué, Hannu Lintu, Julian Rachlin, Rudolf Buchbinder, Emmanuel Krivine, Leonard Slatkin, G. Antonini, Ewa Podles, F.-X. Roth o Nikolai Demidenko.
- La BMB ha continuat amb la seva política d'ampliació de repertori en el cicle propi de concerts. A part de col·laboracions amb formacions diferents, tant instrumentals com corals, entre d'altres, ha acollit com a directors convidats V. Soler, R. Sanz-Espert, J.M. Rodilla o Jan Cobert i com a solistes, A. Bornkamp, A. Crone, J.M. Colom, A. Besses, J. Berwaerts, etc.
- Els enregistraments de l'OBC el situen en un mercat global; amb obres de Montsalvatge, Gerhard, Falla, D'Albert, Albéniz, Bartók, Bizet, Donhány i Rodrigo ha fet enregistraments per als principals segells discogràfics especialitzats (Decca, EMI, Auvidis, Koch, etc.).
- L'accés al mercat global també es produeix a partir dels enregistraments d'obres històriques o commemoratives per part del Centre Robert Gerhard, del Museu de la Música o dels concerts de l'obra de Lamote de Grignon, entre d'altres, per part de la BMB.

c) Xarxes

- L'Auditori és membre d'ECHO (European Concert Hall Organisation) i participa en activitats comunes, trobades i projectes amb altres equipaments musicals europeus.

- És membre de la ROCE (Red de Organizadores de Conciertos Educativos), de la qual ha exercit la presidència i actua en les comissions de treball i en l'organització de les jornades anuals.
- Ha impulsat la creació i posada en marxa de la plataforma Lacord, on diverses companyies professionals catalanes i institucions s'agrupen i gestionen concerts educatius.
- Participa en la REMA (Réseau Européen de Musique Ancienne) mitjançant el Festival de Música Antiga de Barcelona.
- A escala europea, ECHO és la principal eina de contacte i coordinació entre els auditoris europeus. Constitueix una plataforma per a l'intercanvi obert i de reflexió conjunta sobre les oportunitats, les novetats i els reptes compartits per al sector, amb l'interès de presentar les actuacions de la més alta qualitat a les audiències més àmplies possibles.
- En l'àmbit temàtic de la utilització pedagògica dels recursos musicals, la pertinença a la ROCE i la Lacord permet establir vincles de cooperació d'àmbit estatal i català amb productors i programadors de continguts.
- En referència a la programació de música antiga, la participació a la REMA, que té el doble objectiu de promocionar la música antiga i de facilitar-ne la difusió a Europa, li facilita participar en un fòrum per aportar continguts i obtenir-ne de forans.
- L'OBC és membre d'AEOS (Asociación Española de Orquestas Sinfónicas) i d'AFO (Association Française des Orchestres), que li serveix com a plataforma de projecció europea.

d) Permeabilitat i atractivitat

- Les característiques de l'Auditori com a contenidor musical permeten la presència de les temporades de les formacions pròpies i residents, i alhora, en els cicles de músiques populars, d'Auditori: Més i en els espectacles de promotors externs, la inclusió d'intèrprets i creadors amb una línia programàtica més eclèctica i diversificada.
- La suma dels diversos cicles esmentats fa un total de 124 concerts el 2010, amb 97.782 espectadors, 128 concerts el 2011, amb 85.697 espectadors, i 129 concerts el 2012, amb un total de 73.988 espectadors.
- Les nombroses col·laboracions de directors i solistes amb les formacions musicals pròpies han estat habituals i mantingudes al llarg del trienni 2010-2012. Els intèrprets convidats destacats han servit tant per prestigiar els grups com per ser element d'enriquiment i creixement de la qualitat artística.

e) Prestigi intel·lectual i científic

(Punt articulat en l'àmbit EXCEL·LÈNCIA)

Valoracions preliminars en l'eix INTERNACIONALITZACIÓ

- Les característiques de diversitat de l'Auditori en possibiliten la difusió internacional com a equipament i generador de continguts:
 - o L'OBC s'identifica en l'actualitat com una de les formacions europees més reconegudes en determinat repertori (autors catalans, espanyols, etc.).
 - o La col·lecció del Museu, especialment el fons de guitarres i diversos instruments històrics, presenta un gran atractiu per a relacions i intercanvis de serveis amb altres museus i col·leccions musicals o de caire patrimonial.
 - o En el seu rol com a auditori, l'equipament reuneix les característiques de focus d'atracció del turisme cultural internacional. Altrament, la programació d'oferta internacional, amb formacions i solistes emergents o reconeguts, ha de possibilitar la recepció en el públic local de les manifestacions més actualitzades de l'exterior.
- Calen accions de difusió dels punts forts de l'equipament i de les seves seccions a escala internacional, tant en mercats sectorials i especialitzats, com per al gran públic. En la casuística relativa a les formacions musicals, cal insistir en la participació en les xarxes internacionals i en la dotació pressupostària que permeti la continuïtat de les gires internacionals.
- En referència a l'OBC i la BMB, la presència d'artistes convidats, solistes i directors ha ajudat al creixement artístic i el prestigi de les formacions. La programació d'aquestes ha de seguir incloent aquestes col·laboracions que, alhora, representen una motivació afegida a l'interès públic per les actuacions vinculades.
- Cal aconseguir l'equilibri idoni entre artistes locals i propostes foranes. Amb una destacada irrupció de nous valors en el camp de la composició i la interpretació, l'Auditori hauria d'assumir com a funció pròpia la seva promoció externa com a mostra de la realitat creativa i interpretativa catalana.
- Com a producte representatiu de les activitats musicals impulsades des de l'OBC, la BMB, l'àrea patrimonial o l'educativa de la institució, es considera molt positiva la política d'enregistraments singulars, que aportin novetat respecte del contingut o la interpretació i que difonen i prestigien la tasca feta.
- La participació de l'Auditori en societats i sectorials europees li fa possible interactuar i contactar amb els diversos *stakeholders* del sector, presentar i adquirir continguts i mantenir visibilitat.
- En col·laboració amb l'ESMUC i la possible xarxa internacional creada, cal que l'equipament explori l'obertura de projectes de caire europeu on, amb finançament parcialment comunitari, pugui endegar propostes de sortida a l'exterior per als creadors i intèrprets catalans, alhora que faci factible exhibir a l'equipament el treball de creadors d'altres indrets. La col·laboració integrada en un projecte de partenariat entre diferents equipaments resulta de màxim interès i defineix una via d'accés a espais i models de treball on difícilment es podria arribar en solitari.

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 al 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

- L'Auditori ofereix una proposta musical transversal on conviuen diferents gèneres musicals que connecten amb el context sociocultural actual, alhora que estableix eixos temàtics que articulen la programació. Té la voluntat de combinar l'excel·lència del panorama musical internacional amb el suport a la creació local.
- En la temporada 2012-2013 *Retrats d'artista* trasllada el discurs transversal al coneixement de l'artista des de diverses òptiques del seu coneixement. Per a aquest fi, l'Auditori emprà les diferents eines disponibles per, a tall d'exemple, oferir un concert per part de l'OBC i desenvolupar la vessant social mitjançant el programa Apropa.
- L'Auditori: Apropa, programa social de l'equipament des de la temporada 2006-2007, ha aconseguit apropar la música a col·lectius en risc d'exclusió social. L'èxit del projecte ha impulsat a sumar-s'hi altres equipaments de la ciutat de Barcelona a partir de la temporada 2010-2011, en què s'inicia el programa Apropa Cultura, oferint música, teatre, dansa i circ en diversos fòrums i institucions. El projecte continua creixent i en la temporada següent s'hi havien adherit 14 equipaments d'arreu de Catalunya que oferien el 2 % de les seves localitats a aquests col·lectius.

- Actualment, L'Auditori: Apropa, més enllà de liderar el projecte Apropa Cultura i la seva expansió per tot el territori de Catalunya, té encomanades altres tasques relacionades amb la finalitat social de l'Auditori:
 - o Fer formacions musicals adreçades als educadors socials.
 - o Desenvolupar un espai virtual de trobada per compartir i donar a conèixer experiències i referents musicals del sector social.
 - o Ampliar les condicions de preus preferents de la programació de l'Auditori a casals i espais de gent gran i centres cívics.
- El programa educatiu L'Auditori: Educa empra la música clàssica com a recurs pedagògic adaptat als diversos nivells de comprensió i cultura musical. D'entre les nombroses activitats, els programes participatius permeten integrar l'alumne en la producció i l'actuació en una cantata, per fer possible una experiència compartida i un projecte musical comú.
- La formació de professorat esdevé una de les activitats fonamentals en la difusió del coneixement musical; la creació de prescriptors activa potencialment el nombre d'inductors a l'interès per la música i, consegüentment, per la programació de l'Auditori.
- La programació de l'Auditori inclou la participació de formacions joves i en desenvolupament com l'orquestra de l'ESMUC i la de les JONC.
- El compromís de l'equipament, i en concret del Centre Robert Gerhard i de l'OBC, per la difusió dels compositors catalans es posa de relleu en el repertori, l'exhibició i l'enregistrament d'obres d'autors com Toldrà, Montsalvatge, Gerhard, Garreta, Casals o els contemporanis Soler o Casablanques; en aquest sentit, l'Auditori n'ha estat l'aparador per excel·lència i les formacions musicals pròpies i residents, les ambaixadores de la seva valoració arreu.
- En el rol de promoció de la cultura musical que assumeix l'Auditori, el Museu recupera i estudia el patrimoni vinculat, en format d'instruments històrics o recuperació de partitures i documentació vinculada als compositors catalans clàssics. Fa exposicions temàtiques ("Gabinet dels Músics: Fons artístics del Museu de la Música" (2011)), exposicions itinerants ("Albéniz, Modernista Universal 1860-1909", amb gira a Terrassa, Lleida i Palma de Mallorca durant el 2010) i actes commemoratius (Mompou, Toldrà, Malats), col·labora amb certàmens vinculats a la música històrica o d'instruments clàssics, comparteix recursos destinats a programes de recerca, cursos tècnics o projectes universitaris i intervé en la restauració d'instruments antics i la promou.
- En el moment del tancament del 2012, el fons de la col·lecció del Museu disposa de 1.863 instruments musicals, 15.868 materials del fons biogràfic i 8.235 corresponents al fons sonor. L'exposició permanent i la temporal presentada en el mateix exercici mostrà al públic el 2,3 % del total de la col·lecció.
- En l'àmbit del coneixement, el Museu i Centre Robert Gerhard ofereix servei de biblioteca especialitzada, arxiu, hemeroteca, fonoteca, mediateca i centre de documentació.

b) Reconeixement extern

- El 2014 se celebra el 70 aniversari de l'OBC. A partir de l'impuls d'E. Toldrà, i recuperant les anteriors experiències prèvies a la Guerra Civil, l'antiga formació municipal ha anat evolucionant cap a una orquestra de concepció nacional, evolucionant en mitjans i qualitat artística.
- L'OBC ha guanyat el Grammy Llatí al millor àlbum de música clàssica en tres ocasions: el 2000 amb el CD *La Dolores*, el 2004 el CD *Carmen Symphony* i el 2006 amb el CD *Rhapsody in blue*.
- Les nombroses gires internacionals i estatals mencionades i l'actuació en auditoris i festivals de reconeixement mundial situen l'OBC en el nivell propi de l'orquestra d'una gran capital cultural europea, segons afirmacions del mateix equipament.
- El fons patrimonial del Museu es reconeix com una de les més destacades col·leccions d'instruments d'Europa, en especial la de guitarres, metall o orgues històrics.
- La participació en associacions sectorials de caire internacional li fa gaudir del reconeixement com a equipament d'abast europeu.

Indicadors	2010	2011	2012
nombre de materials cedits externament (Museu)			20
40			

c) Reconeixement intern

- El paper evident d'institució central d'abast català en l'àmbit musical ha servit per reconèixer l'espai com la referència en la programació i interpretació de la música a Catalunya. En el mateix sentit, el fet d'estar associada a les organitzacions sectorials estatals li ha possibilitat establir relacions amb altres institucions similars de l'Estat amb les quals treballa i desenvolupa projectes conjuntament.
- L'Auditori fomenta la programació de concerts de les orquestres de l'ESMUC i la JONC; alhora, tenen cabuda en el repertori les creacions de compositors catalans interpretades tant per aquestes agrupacions de joves músics com per part de l'OBC, la BMB i les formacions residents i adscrites.
- L'assumpció de la promoció de compositors i formacions locals és cabdal per portar a terme vies de difusió difícilment existents sense el suport d'un ens amb visió nacional i de servei públic com és una institució d'aquest tipus. El compromís amb aquesta política de col·laboració es manté invariable en els exercicis i, alhora, és una oportunitat per nodrir la programació anual.

d) Prestigi intel·lectual i científic

- La finalitat de l'Auditori és garantir el caràcter d'equipament públic, amb vocació representativa i central, i compatibilitzar la màxima qualitat artística amb la generació de gaudi de la major part de públic possible.
- L'any 2012 l'Auditori diferencia les formacions amb les quals manté col·laboració estable amb una doble classificació: formacions residents i formacions adscrites a la temporada. En el primer grup s'inclou Moonwinds, encapçalat per J.E. Lluna, i La Capella Reial de Catalunya, Hespèrion XXI i Le Concert des Nations, dirigides per J. Savall. Com a adscrites s'hi troben BCN 216, el Quartet Casals i Lisboa Zentral Café.
- L'any 2012 el Museu cedí 20 elements patrimonials (objectes, enregistraments i documents) per a exposicions alienes.
- Les col·laboracions amb tercers identifiquen la valoració qualitativa de les diverses formacions i àrees operatives de l'Auditori: en espectacles escènics (BMB al 2011 amb Gelabert-Azzopardi Companyia de Dansa), en produccions audiovisuals (l'OBC el 2012 en la plataforma Medici TV amb Marion Cotillard), etc.
- Les temporades d'estudi inclouen activitats de reflexió i anàlisi al voltant de la música i la seva gestió. Aquestes activitats es concreten en jornades i col·loquis amb músics i directors (projecte *Converses OBC*).
- L'àrea patrimonial de l'equipament, Museu i Centre Robert Gerhard, porta a terme l'edició discogràfica i bibliogràfica dels diversos fons d'interès o dels resultats de recerques pròpies.
- El Museu de la Música ha reiniciat des del 2010 un programa de publicacions impreses i electròniques: *Azulejos* d'Albéniz i Granados (amb la Biblioteca de Catalunya), la partitura *Marcha Militar* per a piano d'Albéniz, la guia del Museu *Un sol món, músiques diverses*, la guia de l'exposició *El so de la llum. Mompou / Gaudí*.
- Per la seva part, durant el període 2010-2012 el Centre R. Gerhard ha publicat els projectes següents:
 - o Edicions bibliogràfiques: *Vida i obra de Robert Gerhard* (J.M. Mestres Quadreny).
 - o Edicions de partitures: *A peu pels camins del cançoner*.
 - o Edicions discogràfiques: *Eduard Toldrà, impressions líriques; Manuel Pla (c.1725-1766) – Josep Pla (1728-1762). Música religiosa a solo; Collage Robert Gerhard; Pla. Concertos for Oboe; “Rèquiem” de Joan Brudieu; “Il più bel nome” d'Antonio Caldara; In mani dei catalani; L'obra pianística de Baltasar Samper*.

Indicadors	2010	2011	2012
43 nombre de publicacions (edicions bibliogràfiques, discogràfiques i partitures)	9	8	6

e) Qualitat

- No hi ha sistemes de qualitat implantats a l'Auditori.
- En referència a qualitat organitzacional o a responsabilitat corporativa, no s'identifiquen registres procedimentals o manuals d'actuació.
- L'OBC disposa d'un nombre considerable de places no cobertes que, segons s'indica, a mitjà termini poden redundar en la qualitat artística de la formació.

Valoracions en l'eix EXCEL·LÈNCIA

- Els 70 anys de l'OBC atorguen un pòsit de maduresa i professionalitat a la formació, així com un prestigi guanyat per l'evolució artística constant.
- Altrament, resulta fonamental establir la dimensió que les formacions musicals i, en general, l'equip humà de l'equipament han d'assolir per encabir el projecte artístic previst; en aquest sentit, els recursos s'han de correspondre cobrint les baixes imprescindibles o, en cas contrari, adaptant el projecte a les realitats pressupostàries mitjançant un pla de contingència justificat. En qualsevol cas, les decisions que impliquen directament afectació sobre l'excel·lència de les formacions han de ser compartides amb els consorciats.
- L'objectiu d'aconseguir una programació de qualitat, que inclou creadors de tot el món, ha estat compatible amb el suport als compositors i intèrprets locals, així com amb la pedagogia del sector musical al país.
- La innovació en el producte ofert ha d'incloure la programació i el suport a la música contemporània, entenent-la com a resultat de l'evolució a partir de formats tradicionals. Amb un biaix evident d'experimentació, cal que s'obri l'equipament a aquelles propostes noves i amb ressò internacional d'artistes o creadors del país.
- La tasca dels programes social i educatiu de la institució (L'Auditori: Apropa i L'Auditori: Educa) resulta modèlica i exportable a altres institucions, amb un ampli ventall d'activitats diversificades segons públic objectiu i amb contínua incorporació de propostes vinculades a la resta d'activitats de la institució, de la qual aprofita les sinèrgies i la generació de continguts.
- Cal incidir en la promoció del fons patrimonial, en consonància amb la tendència marcada pel Museu de la Música i el Centre Robert Gerhard. El fet que la col·lecció exposada representi una petita part del fons permet un marge ampli de possibilitats d'interrelació i col·laboració amb altres col·leccions i institucions sectorials, les quals aportin nou interès i visibilitat pública. En el mateix sentit, cal disposar dels recursos suficients per possibilitar noves activitats de foment de l'esperit crític (debats, conferències, taules rodones, jornades, etc.), amb la participació d'especialistes propis i externs, amb la finalitat d'atreure un públic entès i afeccionat a la cultura musical que, alhora, pugui actuar de prescriptor davant tercers.

- Com a mesura d'excel·lència, la producció científica en forma de projectes i activitats esdevé indicadora de la vitalitat de l'ens. En la diversitat de l'Auditori, el nombre d'iniciatives anuals i projectes executats és especialment nombrós; tanmateix, tot i el seu registre a final d'exercici en la memòria d'activitats, caldria engegar un registre temporalitzat de projectes per àrees el qual, alhora, permetria advertir la càrrega de treball i els horitzons de previsions i recursos disponibles.
- L'Auditori manté vincles programàtics amb determinades formacions externes a l'equipament amb les quals estableix una doble relació com a formacions residents o com a formacions adscrites a la temporada. Essent una decisió pròpia de la direcció artística, cal crear un procediment que garanteixi l'atribució dels corresponents estatus amb transparència i accessibilitat i que pugui estar fonamentada en paràmetres qualitius o d'oportunitat.
- El registre de la informació proporcionada pel públic és la base de dades sobre la qual s'inicia el procés de millora de la qualitat de servei a l'usuari. S'hauria d'articular un sistema de recollida i d'anàlisi posterior, així com de mesures de millora contínua.
- La gran quantitat de continguts generats es pot traduir en publicacions a fi d'evitar que siguin efímers; aquesta casuística es limita per la disposició pressupostària en edicions bibliogràfiques, de partitures o discogràfiques. Amb tot, i des del 2010, s'adverteix la voluntarietat de reprendre les publicacions interrompudes en exercicis anteriors.
- L'Auditori és un ens complex que acull diferents funcions i objectius, tant referents a la producció de continguts com a la seva difusió pública, sempre amb la finalitat de créixer i millorar el nivell artístic i l'organització. Amb aquestes característiques, resulta necessària l'aplicació d'un sistema de qualitat que identifiqui i ordeni les accions que es porten a terme per aconseguir els serveis oferts.
- Caldria una definició dels nombrosos processos que desenvolupa l'equipament mitjançant un mapa de processos i, alhora, un manual de procediments vinculat que expliqui com es fa per a portar-los a terme. El recull procedimental permetria disposar, de forma agrupada i accessible, de la metodologia de treball de l'Auditori, en possibilitaria la millora contínua i documentaria la recerca de l'excel·lència en la gestió.
- En referència a les formacions musicals, cal regular i, alhora, visibilitzar i donar transparència a un procediment de revàlida artística contínua dels intèrprets.

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 mai més, com era abans. La societat catalana té capacitat d'adaptar-se 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 de 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'OBC és la primera orquestra de l'Estat que estableix un conveni amb el canal Medici TV, el líder mundial de les retransmissions de concerts via Internet.
- L'estratègia digital de la institució està conformada al voltant del seu web (www.auditori.cat) i de les xarxes socials més habituals (Facebook, Twitter i YouTube). La majoria de departaments o àrees operatives disposen del seu apartat en el web (la BMB, el Centre Robert Gerhard, L'Auditori: Educa, L'Auditori: Més, L'Auditori: Apropa, Produccions en Gira i Promotors externs); l'OBC té una seu pròpia (www.obc.cat) amb la qual el web de l'Auditori es troba enllaçada; la plana del Museu de la Música, també enllaçada des de la de l'Auditori, és un apartat en el *home* de l'Ajuntament de Barcelona (<http://w110.bcn.cat/portal/site/MuseuDeLaMusica>).

- El web de l'Auditori inclou informació segmentada per cicles de concerts, per tipologies de música interpretada i per unitats o àrees operatives, la qual cosa fa accessible la informació completa dels espectacles (contingut, intèrprets, horaris, calendari, preu, etc.) i les activitats que s'ofereixen. La compra d'entrades es vehicula a partir de la fitxa del mateix espectacle i remet a un apartat dependent del *home* propi. Hi ha enllaços amb vídeos referents i altres que n'amplien la informació.
- El web de l'OBC se centra en les notícies sobre l'orquestra i el seu calendari d'activitats, el cicle al mateix auditori i les gires i actuacions programades, amb els apartats documentals i històrics i l'operativitat en la compra d'entrades i abonaments.
- El web del Museu de la Música, en el *home* de l'Ajuntament de Barcelona, articula un model clàssic de presentació de serveis i activitats, amb possibilitat de compra d'entrades mitjançant l'enllaç amb la pàgina web de BarcelonaTurisme que agrupa el taquillatge de diversos serveis, visites i activitats vinculats a la ciutat de Barcelona i als seus equipaments. Amb àmplia informació sobre continguts, només és consultable un catàleg del fons amb els materials més singulars o representatius, mentre que el gruix de la col·lecció no és accessible.
- Els webs vinculats a l'Auditori fan una aposta decidida per la comunicació 2.0 i la creació de comunitat ja que, des d'aquests, el visitant pot interactuar amb les xarxes socials amb facilitat. Altrament, no s'evidencia que la informació rebuda a la comunitat es traslladi al web.

b) Innovació en la producció

- Les instal·lacions que comparteixen l'Auditori i l'ESMUC foren inaugurades el 1999 i disposen dels serveis necessaris per a les tasques i objectius previstos, principalment adaptats en les sales de concerts i als espais museístics i educacionals.
- L'equipament es troba en procés de regularització i adaptació a un nou sistema de venda d'entrades. La implantació de la nova eina possibilitarà una millora genèrica de la gestió i permetrà la relació directa amb els clients.
- L'àrea educativa de l'equipament empra diferents recursos pedagògics aplicats a les propostes i activitats, entre aquests els enregistraments d'àudio i vídeo dels concerts o videomuntatges amb imatges reals o animades.
- Durant la visita a l'exposició l'usuari té accés a recursos audiovisuals (*Orpheus*) per complementar l'entesa del recorregut i ampliar el contingut visitable.
- Al web del Museu es pot consultar informació de totes les exposicions que la institució ha fet en els darrers anys.
- Al web de L'Auditori no apareix informació de caire corporatiu (estatuts, normativa, plans estratègics) i de gestió (comptes anuals, memòria - balanç de la temporada, estudis de públics, etc.). Les dades se centren en la programació i els continguts.

c) Presència / impacte

- No es disposa del registre d'impacte de les accions de comunicació anteriors al 2012. El còmput es fa en seguiment a la temporada, per tipus de mitjà i sense distinció territorial.
- El 2012 es comptabilitzaren 371.982 visitants a la pàgina web de l'Auditori i 11.416 seguidors en els diversos comptes de Twitter i Facebook, quantitats que indiquen una presència incipient en les principals xarxes socials.
- Les webs de l'Auditori, l'OBC i el Museu són consultables en tres llengües (català/castellà/anglès). Entre altres serveis, és possible comprar catàlegs o baixar dossiers, i fer preserves de lloguer d'algun dels espais susceptibles.
- El web té un bon posicionament a la xarxa (una cerca a Google pel seu nom o acrònim dona sempre en primer lloc el web corporatiu seguit d'informació vinculada).

Impactes de comunicació per part d'usuaris d'Internet

	nre. d'impactes	%
Lloc web	371.982	100,00%
visites	374.982	100,00%
consultes		0,00%
xarxes socials	11.416	100,00%
Facebook	4.275	37,45%
Twitter	4.966	43,50%
Facebook OBC	2.175	19,05%
Twitter OBC	2.552	22,35%

d) Digitalització per conservar i difondre el patrimoni

- El web informa dels espectacles en cartellera per a la temporada en curs, i es manté consultable la d'exercicis previs. La transcendència de l'equipament implica que la recopilació de les activitats passades, així com que els usuaris hi puguin accedir en forma de fons sonor o audiovisual, pugui ser de gran interès per a públic i sector en general.
- La col·lecció i la documentació d'interès patrimonial es troba digitalitzada o està en procés de ser-ho. No és accessible en línia, però el seu registre i catalogació s'adiu amb la normativa en vigor.

- Tot i ser una institució dedicada a l'activitat cultural en directe, la digitalització d'accions i gestió esdevé una prioritat vinculada a la qualitat i a la difusió dels continguts de l'Auditori. És present a la xarxa mitjançant tres webs diferents (Auditori, OBC, Museu), d'arquitectura similar i enllaçats entre si.

a) Nous models de consum

- Al web es presenten de forma directa l'activitat, les característiques, els continguts, el calendari, els horaris i les opcions de compra d'entrades, i és un instrument de màrqueting vàlid i accessible. Amb la incorporació de major nombre de recursos didàctics, enregistraments sonors o audiovisuals o les col·leccions patrimonials s'aconseguiria convertir-la en una base de dades o fons relatiu al coneixement musical que servís com a eina de treball útil per als usuaris i que, paral·lelament, optimitzés la gestió en la mateixa organització.
- La col·laboració amb el canal Medici TV esdevé una finestra d'internacionalització de l'OBC.
- Fóra d'interès transmetre la imatge de transparència i obertura pública que pot representar l'accés a la informació de caire corporatiu i econòmic (resultats, pressupost, plans estratègics, etc.).
- És interessant valorar propostes d'accessibilitat i comunicació digital. Per una part cal que el web aculli els comentaris dels usuaris i que es converteixi en un fòrum d'opinions i reflexions sobre la institució i les seves activitats. En el mateix sentit, cal assegurar que la informació que es rep a les xarxes socials es traslladi al web.
- Pot ser d'interès generar aplicacions (app) per a dispositius mòbils que siguin aplicables tant a projectes generals —la programació i els cicles de concerts—, com a projectes singulars: visites guiades a l'exposició permanent, a exposicions temporals, commemoracions de creadors, propostes pedagògiques interactives en format lúdic, etc.

b) Innovació en la producció

- Les eines i aplicacions relatives a la comercialització d'entrades han de possibilitar conèixer millor els clients i les casuístiques de compra, a fi d'aplicar accions de màrqueting personalitzades. A més, facilitaran l'actualització d'estudis de públics precedents.
- Assumint l'elevat nivell qualitatiu de les sales de l'auditori, caldria aplicar progressivament els recursos que aprofitin les noves tecnologies en tasques formatives (en els espais físics o en la interactivitat amb els usuaris) i com a recurs museístic. A partir de l'exemple de l'audiovisual del Museu, seria factible complementar-lo amb la utilització de pantalles interactives o propostes de realitat augmentada (AR) que millorin la comprensió de continguts.
- La manera més directa de transmetre passió per la música entre el públic jove ha estat mitjançant les activitats participatives, entre les quals *Cantània* ha gaudit de gran acceptació. Cal aprofitar l'experiència per desenvolupar accions de metodologia semblant.

c) Presència / impacte

- No s'incorporen al web recursos que facilitin la interrelació amb els usuaris o amb el públic potencial. Caldria avançar per convertir-lo en plenament interactiu, on des de les xarxes o el mateix mitjà es pugui establir un diàleg obert, crític o informatiu de les activitats i la institució. La validesa de l'eina actual possibilitaria la creació d'una comunitat web que actuaria d'enllaç i prescriptora del gran públic.
- 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 comentaris i presentacions dels espectacles, referents a les activitats, entrevistes, etc.
-

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 s'avancés en aspectes de documentació i investigació facilitant l'accés a tota la informació possible relativa als concerts i activitats de temporades anteriors.
- Sense informació detallada de l'estat el 31/12/2012, cal disposar de la digitalització total de continguts patrimonials, gestionats pel Museu de la Música i el Centre Robert Gerhard, a fi que puguin ser consultables des del web i permetin fer didàctica i, alhora, recerca del fons de l'ens. En aquest sentit, és especialment interessant la recuperació digital d'antics enregistraments que, per l'interès musical o històric que tenen, puguin ser recuperats i posats a l'abast del públic.
- La col·lecció d'instruments musicals ha de ser també accessible a través del web. L'aplicació en servei als equipaments museístics catalans, MuseumPlus, pot actuar com a base informativa d'altres dispositius adreçats al públic general.

3. CONCLUSIONS

Feta la diagnosi, es recullen en forma de fortaleeses 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)
<p>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 seu 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. En el mateix sentit, la preeminència a la pràctica de l'Ajuntament de Barcelona, anterior responsable directe de determinades àrees operatives (OBC, Museu), facilita la relació institucional i els traspassos pendents.</p> <p>A fi d'encabir les diverses parts i en resposta a interessos organitzatius i societaris, l'Auditori es gestiona amb un grup de tres entitats de personalitat jurídica pròpia, el Consorci, que les lidera, l'Entitat Autònoma de l'Orquestra i la Fundació.</p> <p>Ha estat voluntat de les administracions consorciades conformar l'Auditori com una estructura que aixopluga diverses unitats productives relacionades amb la música. Amb un nucli de gestió, hi són incloses les formacions musicals, l'àrea patrimonial de conservació i recerca, les educatives i socials i l'auditori.</p> <p>La Direcció ha dissenyat un Pla estratègic 2013-2017 com a guió d'objectius i planificació. Amb un horitzó de quatre exercicis, s'estableix un full de ruta previsible i estable a mitjà – llarg termini.</p> <p>L'estructura de l'Auditori compatibilitza unitats productores de contingut</p>	<p>El grup Consorci està format per tres entitats amb personalitat jurídica pròpia, creats a partir del Consorci de l'Auditori i Orquestra per governar i articular les diverses funcions i objectius de l'ens. La complexitat implica duplicitats competencials entre les atribucions descrites que, alhora, no s'adiuen amb les diverses àrees operatives, la qual cosa pot dificultar o entorpir la gestió quotidiana del conjunt del grup.</p> <p>La mateixa configuració de l'ens com a grup d'entitats i, alhora, suma d'unitats operatives diferenciades provoca complexitat en la direcció i en la gestió gerencial, que es pot traduir en dificultats de coordinació, en la distribució de competències o en complicacions en la justificació econòmica i administrativa davant tercers. Amb data posterior a la d'aquesta avaluació, hi ha constància de l'acord per simplificar l'estructura administrativa amb la dissolució de l'Entitat Autònoma de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya.</p> <p>El Ministeri de Cultura és una de les administracions públiques que havien de donar-hi suport, però no s'integrà en el Consorci. La manca d'un compromís estable i reglat s'ha traduït en quantitat i temporalitat de les seves aportacions financeres, inexistents el 2011 i 2012.</p> <p>No hi ha una integració institucional amb l'ESMUC, amb qui l'Auditori comparteix instal·lacions. Tot i les diferents cooperacions, no s'aprofiten les nombroses sinergies que en altres àmbits s'obtenen de la coordinació entre les diverses àrees operacionals de l'Auditori.</p> <p>El document rector del compromís de polítiques i estratègies per part</p>

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

(formacions musicals, àrea socioeducativa, museu) amb tasques d'exhibidor, la qual cosa li permet coordinar programacions i sinergies.

L'organigrama preveu la dualitat directiva, amb la figura del director, que s'entén com a director artístic, i el director de serveis, gerent. Amb la prioritització del director artístic, l'ens evita el doble perfil i s'especialitza en cada funció.

La composició del personal indica que l'equipament es troba abocat a les activitats, mantenint una estructura administrativa bàsica per a la gestió de les diferents unitats.

L'Auditori és en un focus d'interès cultural de Barcelona, al costat del TNC i el DHUB, entre altres equipaments públics. Alhora, juntament amb l'ESMUC, conformen el clúster de la música a la ciutat.

dels gestors de l'ens, el Pla estratègic 2013-2017, no s'ha pogut concretar en contractes programa anuals per la manca de compromís pressupostari dels consorciats. Aquesta incertesa i, alhora, inestabilitat de recursos previstos limita la planificació i execució de les activitats.

En els darrers exercicis (2010-2012) es comptabilitzen tres directors generals diferents, circumstància que afecta directament la continuïtat en el projecte, l'estratègia a desenvolupar i la gestió quotidiana de l'ens. En el mateix sentit, no resta definida la metodologia de selecció i tria dels directors, la qual cosa debilita la seva posició i limita les alternatives de projectes a llarg termini per a l'ens. Altrament, i en l'actualitat, no es conformen consells assessors de suport tècnic o artístic que puguin donar suport a les decisions preses i justificar-les.

La dependència dels músics de la BMB de l'Ajuntament de Barcelona es comprèn com a conjuntural i pendent de solucionar en propers exercicis. La diferència amb els altres empleats de l'Auditori rau en un fet diferencial que pot originar disfuncions en la gestió de l'ens.

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 programació de projectes, no hi ha una organització dels recursos materials i humans abocada a la seva gestió.

Els processos que hi ha en l'organisme, si bé identificats, resten per sistematitzar. Això pot provocar ineficiència a l'hora d'executar-los. Que no hi hagi un mapa de processos definitius genera, entre altres, una manca de vinculació entre llocs de treball i els procediments que se'n deriven. En el mateix sentit, no es disposa del manual de qualitat corresponent.

3.2. DE CAIRE ECONÒMIC

FORTALESES (punts forts)	DEBILITATS (punts febles)
<p>L'Auditori presenta un balanç sanejat que no hipoteca la gestió de les operacions ni les estratègies previstes.</p> <p>Les condicions de l'Auditori permeten crear continguts d'interès a partir, quasi exclusivament si cal, de les unitats productives pròpies. Assegurant producte per a la seva exhibició en l'equipament, a efectes de còmput econòmic es pot garantir bona part de la programació amb el pressupost de funcionament, amb un component extern proporcionalment menys costós</p> <p>Tot i les característiques patrimonials de la institució (gran valor de l'immobilitzat), els costos unitaris per espectador rebut són continguts i s'estabilitzen, a excepció del de personal; en el període d'estudi de l'equipament, 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.</p> <p>L'Auditori disposa de diverses unitats o àrees operatives amb capacitat de generar ingressos de forma individualitzada (OBC, BMB, Auditori: Més, promotors externs, Auditori: Educa, Museu de la Música). És possible, en aquest sentit, procedir a estratègies o mesures segmentades o conjuntes que incrementin el taquillatge corresponent.</p>	<p>Les aportacions públiques de les dues administracions públiques consorciades han anat minvant progressivament i no han estat compensades per l'autofinançament o el mecenatge.</p> <p>No hi ha un impacte real del patrocini o el mecenatge en els ingressos propis de l'Auditori. Entre els recursos propis, el taquillatge representa un valor inferior al 20 % del total del pressupost.</p> <p>En contraposició a l'avantatge de crear continguts, les característiques singulars de l'equipament, productor i exhibidor coetàniament, impliquen una despesa fixa constant i elevada i en dificulten l'agilitat davant les minoracions pressupostàries. En aquest sentit, el cost fix triplica el variable en el còmput anual.</p> <p>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 precisen de previsió econòmica i dotació pròpia.</p> <p>La inexistència d'una gestió orientada al càlcul per centres de cost (per unitats de negoci, per projectes, etc.) impedeix el tractament individualitzat de costos i ingressos per espectacle/activitat o unitat de negoci, i el control efectiu i la seva vinculació amb els recursos disponibles.</p>

3.3. RESPECTE A L'OFERTA I EL CONTINGUT

FORTALESES (punts forts)	DEBILITATS (punts febles)
<p>L'Auditori genera múltiple oferta en l'àmbit de la música i la cultura musical: concerts de diferents formacions (pròpies i alienes), activitats pedagògiques, socials, museístiques, de recerca, etc.</p> <p>Les formacions pròpies, OBC i BMB, són prou reconegudes en el seu àmbit musical a escala nacional i internacional, i les seves actuacions en l'equipament i en les gires exteriors són un atractiu.</p> <p>A través de l'OBC o com l'Auditori, l'ens participa en associacions i sectorials espanyoles i europees que li garanteixen visibilitat exterior.</p> <p>L'ens estableix el vincle de formacions en residència o formacions adscrites a la temporada amb determinats grups musicals que, amb perfils diferenciats, aporten prestigi i qualitat a la programació.</p> <p>Les activitats de l'Auditori li confereixen centralitat musical, amb la vocació evident de situar-se com un dels principals nodes referencials del sud de l'Europa mediterrània, del Llenguadoc fins al País Valencià.</p> <p>Tant el programa social (Apropa) com l'educatiu (Educa) tenen alta consideració com a productes de qualitat identificadors de l'ens. El seu model ha estat traspasat i adaptat a altres equipaments.</p> <p>L'atenció al professorat, amb oferta exclusiva de formació respecte als concerts i l'oferta educativa, representa la creació de prescriptors de les activitats de l'equipament. En igual sentit, les activitats participatives vinculen emocionalment l'usuari en l'univers musical.</p>	<p>Les retallades pressupostàries han incidit en una minva d'oferta que, alhora, ha implicat la disminució d'espectadors i usuaris.</p> <p>Tot i l'existència d'un pla estratègic que marca les línies de disseny d'activitats, la manca dels contractes programa, que detallen a curt i mitjà termini i quantifiquen els recursos necessaris, dificulta la planificació correcta de les activitats, especialment d'aquelles que impliquen col·laboracions externes o compromisos pressupostaris.</p> <p>El revers qüestionable a l'existència i aprofitament de formacions en residència o adscrites a la temporada es troba en la manca de justificació procedimental per atorgar aquest estatus amb total transparència.</p> <p>No hi ha estudis detallats de màrqueting que permetin definir els tipus reals de públic, les característiques pròpies i del mercat, i que estableixin les estratègies per assolir els objectius predefinits.</p> <p>La seva oferta no es troba inclosa en el circuit turístic generalista, fet pel qual queda exclosa de bona part del públic visitant potencial.</p> <p>Es considera que la música contemporània i la territorialitat de les activitats, en especial de l'OBC, són dues de les activitats més afectades per la davallada pressupostària, sense que hi hagi accions que en limitin l'afectació.</p> <p>El Museu i la seva tasca patrimonial esdevenen en bona part desconeguts pel gran públic i bàsicament es nodreixen de visites</p>

L'acceptació de l'oferta és molt alta, amb públic compatible amb les diverses propostes fetes que permet fidelitzar usuaris.

La gran rotació de concerts suposa una renovació constant de l'oferta i facilita una programació àgil i adaptada a les diferents sensibilitats musicals.

La difusió d'activitats i comunicació de l'entitat gaudeix de renovat dinamisme: accions genèriques de format tradicional amb publicacions físiques, en el web, micromàrqueting per a públics objectius, etc.

La política de preus s'adapta a les característiques de l'oferta. Disposa d'eines de fidelització de públics en forma d'abonaments i una destacada tasca de difusió social, principalment dels concerts, amb els descomptes del programa Apropa.

L'equipament territorialitza bona part d'activitats en forma de gires de les formacions i d'activitats de les àrees educativa i social. La continuïtat en l'acció i la rotació de l'oferta fa factible acomplir l'objectiu estratègic de difondre la cultura musical.

El Museu disposa d'un fons patrimonial important, especialment per algunes col·leccions d'importància internacional. A part de l'exposició permanent, hi ha un volum important d'instruments musicals i altres objectes vinculats en dipòsit, els quals poden ser la base d'exposicions, de préstecs i d'intercanvis amb altres institucions.

L'Auditori es relaciona amb l'ESMUC oferint espais per temporada pròpia de la seva orquestra, col·laborant amb activitats educatives i aprofitant un públic proper als continguts de l'equipament.

La col·laboració amb el canal temàtic de música clàssica Medici TV esdevé una finestra d'internacionalització per a l'OBC.

escolars; en el mateix sentit, les activitats de recerca i difusió científica del Centre Robert Gerhard es difonen limitadament. Un dels motius de la circumstància anterior van ser els recursos escassos destinats a l'edició de publicacions o monografies.

Com s'ha indicat prèviament, el fet que no hi ha un registre sistemàtic de la quantificació econòmica de les activitats que en segregui cost i guany, dificulta l'optimització de la producció d'activitats.

Pel que fa al Museu de la Música, no és gens favorable la circumstància que es trobi situat en una localització no cèntrica o no estar integrat en un entorn patrimonial o turístic, com succeeix amb els equipaments situats a Ciutat Vella. Es d'esperar que al formar part d'un clúster musical situat en una de les àrees de més projecció cultural de la ciutat, amb el temps, canviï aquesta debilitat en una fortalesa.

4. RECOMANACIONS FINALS

L'anàlisi previ ha permès desenvolupar un total de trenta-una 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 s'hi recullen reflexions finals on s'incideix en l'assumpció de responsabilitats, així com en les oportunitats detectades en l'entorn durant el procés.

4.1. DE CAIRE ORGANITZATIU

- 1) Cal procedir a una **simplificació institucional** que afecti les institucions del grup i les relacions funcionals que s'estableixen entre les entitats que el conformen. En aquesta direcció, amb data del tancament d'aquesta avaluació (juny del 2014), s'informa de l'acord per a la dissolució de l'Entitat Autònoma de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya, circumstància que significarà la concentració de les funcions executives en el Consorci, principalment, i en la Fundació.
- 2) En el mateix sentit que l'anterior, és necessari procedir a la **cohesió interna màxima**, amb la racionalització de l'organització i la definició del rol de les parts funcionals i de suport del Grup, en què és fonamental la coordinació de la gestió directa sota el lideratge de la Direcció. Un comitè col·legiat conjunt, en el qual s'integrin els responsables de cada unitat i àrea, permetria la relació contínua entre les parts i la presa consensuada d'accions col·lectives. Altrament, en el procés que ha d'aconseguir fer evolucionar l'equipament de conglomerat de parts diferenciades a ens unitari, cal aprofitar les vacants o la reorganització de serveis per simplificar processos i estructura: la direcció necessita assumir progressivament les responsabilitats gerencials diverses i delegar les funcions més operatives.
- 3) A fi de concretar el Pla estratègic 2013-2017 es considera de màxim interès que es puguin acordar **contractes programa amb periodicitat a mitjà termini** (2-3 anys) on s'estableixi un compromís entre consorciats i equipament per vincular activitats i dotació de recursos en exercicis anuals. En tot cas, sense el compromís pressupostari corresponent, cal definir un pla director anual que segmenti i perioditzi les accions i activitats descrites en el Pla estratègic.
- 4) A fi d'aprofitar la totalitat de sinèrgies existents entre L'Auditori, creador i difusor de continguts, i l'**ESMUC**, centre superior oficial de formació musical, caldria afrontar majors quotes d'interrelació o d'**integració institucional** que possibilitin la vinculació de les activitats docents amb les unitats operatives de l'equipament. Podria articular-se mitjançant un conveni de col·laboració ampli i exhaustiu on s'impulsin diversos aspectes de participació i entesa conjunta.
- 5) Altrament, tot i no compartir instal·lacions amb l'ens, cal que puguin establir-se **acords de cooperació** amb la resta de centres superiors formatius, el Conservatori del Liceu i el Taller de Músics.
- 6) En referència a la justificació tècnica i artística, es considera important l'articulació d'un o de diversos **comitès consultius** d'experts sectorials que argumentin i donin suport a les actuacions de l'ens. La creació d'aquest tipus

d'òrgans milloraria la posada en valor dels continguts i revertiria en un increment de l'excel·lència global de la institució.

- 7) L'elecció d'un director o directora ha d'implicar pla estratègic propi, que comprometi un horitzó de quatre anys. Caldria definir un procediment de **concurs internacional**, homologat amb altres equipaments escènics nacionals i internacionals, que possibilités la comparació entre propostes i visions estratègiques diferenciades.
- 8) 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 de millorar la coordinació i la productivitat.
- 9) Com a darrera mesura d'integració de la totalitat de l'estructura a l'Auditori, i com a culminació del procés endegat des de la creació de l'equipament, caldria el **traspàs** definitiu dels músics i tècnics **de la Banda Municipal de Barcelona** al Consorci de l'Auditori i Orquestra.

4.2. DE CAIRE ECONÒMIC

- 10) La minoració en els darrers exercicis de l'**aportació de les administracions públiques** consorciades ha afectat tant l'estructura com les activitats de l'Auditori. Com a equipament amb doble funció d'exhibidor i generador de continguts, la reducció sota llindars del cost operatiu implica les programacions, que es redueixen, i, alhora, la producció, que també proveeix altres equipaments nacionals i internacionals, i que actua d'identificador i d'element de prestigi cultural.
- 11) No present en el Consorci, es considera important l'establiment un acord marc de col·laboració que garanteixi la **participació de l'Estat** en el suport de l'Auditori. Com a equipament de referència sectorial, l'Administració general de l'Estat hauria de garantir la col·laboració i el finançament de forma estable.
- 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 **incorporació de patrocinadors** als quals s'ofereixin les sinergies i beneficis recíprocs que la seva cooperació possibilita.
- 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 en tallers, activitats educatives i qualsevol oferta al públic.
- 14) La naturalesa de les activitats que desenvolupa l'Auditori i l'optimització de la seva administració eficient faculta a procedir a la **gestió per projectes**. L'adopció d'aquest model funcional 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 rendiment posterior a partir dels beneficis, sigui en ingressos econòmics o rendiments socials.
- 15) Es considera fonamental l'establiment i seguiment d'una política de **control del cost** segmentat per unitats productives (OBC, BMB, Educa) i centres comuns de cost (serveis centrals), que funcioni com a còmput de resultats de cadascuna de les unitats i permeti advertir el seu rendiment. L'evolució d'indicadors permetrà obtenir comparatives i millorar la gestió.
- 16) La contenció dels **costos per usuari** que marca la tendència del període 2010-2012 ha de consolidar-se en els exercicis propers a partir, per una part, de l'increment de públic i, en paral·lel, del control singularitzat de les diverses

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

despeses de naturalesa variable en cada projecte i de la reducció de les despeses fixes referents als consums estructurals.

4.3. RESPECTE DE L'OFERTA I EL CONTINGUT

- 17) La promoció de la música del país i dels seus creadors es configura com un dels eixos d'actuació de l'Auditori. En aquest sentit, cal incidir en la funció d'**exhibidor de la producció musical catalana**, ja sigui amb obres de compositors històrics i contemporanis, amb formacions residents i adscrites o recuperant el patrimoni musical moble, documental i bibliogràfic.
- 18) Les gires internacionals de les formacions musicals pròpies i la seva participació activa en organitzacions sectorials d'àmbit espanyol i europeu ha permès establir contactes amb entitats afins. L'**articulació de projectes transnacionals** possibilitaria un finançament comunitari i generaria importants beneficis artístics a cost limitat, en un marc de projecció internacional de la institució, dels intèrprets i dels creadors catalans.
- 19) La territorialització de les activitats esdevé una constant de les diferents àrees operatives de la institució. En aquest sentit, fóra d'interès establir convenis de col·laboració amb els agents locals que hi participen a fi d'articular una autèntica **xarxa d'institucions associada** on, amb una relació més estreta i continuada es puguin generar continguts per a coproducció (de caire patrimonial, d'interpretació musical, etc.) i activitats conjuntes (actes, presentacions, conferències, etc.).
- 20) L'augment del taquillatge està directament vinculat a l'atracció de nous públics. En un entorn d'efervescència turística, calen accions destinades a **captar el públic visitant**. D'encaix difícil en els circuits organitzats del turisme d'estada curta, l'Auditori s'ha de posicionar prop del visitant d'estada més prolongada, amb allotjament a la ciutat, i ha d'acudir als establiments o espais comuns on la seva oferta pot ser percebuda.
- 21) Es considera imprescindible la redacció d'un **pla de màrqueting periòdic** (anual o biennal) que, a partir de les característiques del públic assistent, del mercat i de l'entorn, defineixi el públic objectiu, el posicionament de l'ens i les estratègies i les accions operatives, comunicatives i de micromàrqueting que li permetin assolir els objectius del Pla estratègic.
- 22) En el marc del pla de màrqueting, i com a mesura prèvia, cal fer anualment un **estudi de públic** propi que permeti identificar d'una manera precisa els assistents i doni possibilitat de fer una anàlisi aprofundida destinada a la millora de la qualitat del servei i l'oferta.
- 23) La gestió del públic té com a objectiu central la fidelització. Aquesta es crea a partir de paràmetres materials, vinculats a la idoneïtat i la qualitat de la programació, i d'intangibles que generin interès, opinió musical, i, alhora, gaudi

pel fet musical; en aquest sentit, són recomanables **accions que vinculin intèrprets i espectadors** i n'apropin l'experiència, emprant el carnet d'Amic de l'Auditori o qualsevol altre recurs de màrqueting. Activitats prèvies de preparació al concert, com l'assistència a assajos, predisposen l'espectador a assistir-hi; en el mateix sentit, activitats de postconcert, com diàlegs amb els creadors o els intèrprets, permeten una major complicitat.

- 24) La fórmula més directa de promoció implica una major freqüència i extensió de les **gires territorials** amb les formacions íntegres o en format reduït, i és un dels arguments bàsics que justifiquen l'existència de formacions estables de finançament públic. Entenent que l'actuació en espais escènics i auditoris del país per part de l'OBC i la BMB es pugui convertir en un autèntic esdeveniment, cal considerar que l'acció social de l'Auditori es manifesta també en la socialització del seu producte de més qualitat.
- 25) Pel que fa a continguts, es detecta que l'estil musical més afectat per la davallada pressupostària ha estat la **música contemporània**. Respecte d'aquesta oferta, que connecta l'Auditori amb els elements més actuals o avantguardistes de la producció musical, es considera que és necessari de mantenir-ne un nivell suficient de programació i fer-ne partícip el gran públic.
- 26) En el rol d'exhibidor musical de l'Auditori, cal mantenir relació i coordinació amb la resta d'actors del sector, principalment sales, a fi d'**articular una xarxa** que permeti ser eficients amb relació a l'oferta, la seva repercussió social i l'economia derivada.
- 27) En referència a la consideració de **formacions residents i adscrites a la temporada**, cal establir un procediment que garanteixi l'atribució del corresponent estatus amb transparència i accessibilitat, perquè pugui ser justificable i evidencii igualtat d'oportunitats. L'articulació d'una comissió interna d'especialistes permetria donar suport a la decisió de la direcció artística, la qual hauria de ser fonamentada a partir de valors qualitius, d'oportunitat de la proposta o de coordinació amb la programació general dissenyada des de direcció.
- 28) En continuïtat amb la gestió actual, cal generar el màxim de **producció interna** possible amb els recursos humans disponibles a fi d'optimitzar la gestió interna: activitats educatives, socials, museístiques i de recerca vinculades a les formacions pròpies, conferències, cursos, congressos, etc.
- 29) La col·lecció i els fons documentals del **Museu de la Música** justifiquen l'existència de l'àrea patrimonial de l'Auditori. Condicionat per a la visita i les activitats didàctiques, cal planificar una promoció singular destinada tant a rebre visitants no escolars com a entrar en el circuit museístic nacional i internacional. L'organització d'actes públics (conferències, presentacions

d'activitats, jornades, taules rodones, etc.) ha de donar a conèixer el seu patrimoni i possibilitar la col·laboració amb altres equipaments afins.

30) El web és una plataforma global d'exhibició de la institució i de les seves activitats. El potencial de comunicació del mitjà pot ser explotat formulant **eines virtuals de creació i enfortiment de la comunitat**; aquestes s'empren per incrementar la fidelització, definint un marc on els espectadors i usuaris puguin establir un *feedback* actiu entre ells i amb l'ens.

31) L'experiència digital s'hauria d'ampliar amb una **estratègia mòbil**, adreçada en especial als usuaris més joves, de manera que es pugui accedir a continguts a través d'aquests dispositius. El web s'ha d'adaptar a la nova realitat i ha de disposar, si escau, d'una app que faciliti la navegació amb aquests dispositius i que faci factible una interacció més directa amb l'usuari.

4.4. REFLEXIONS FINALS

Amb del Decret 30/1992 pel qual se n'aproven els estatuts es dóna forma jurídica al Consorci de l'Auditori i Orquestra, que té per finalitat

“a) La gestió i promoció de l'Auditori, concebut com un complex de prestació de tot tipus de serveis relacionats amb la música [...].

b) La gestió i promoció de l'Orquestra en tots els seus aspectes.”⁶

Amb aquests objectius, l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya crearen l'instrument de gestió per a la infraestructura musical acordada amb el Ministeri de Cultura l'any 1989 i que no s'inaugurà físicament fins al 1999.

Seu de l'orquestra simfònica, amb 4 sales adaptades d'aforaments de 2.200 a 152 localitats, l'Auditori es configura com el gran equipament musical públic nacional, i comparteix protagonisme social i artístic amb el Liceu, especialitzat en programació operística, i el Palau de la Música Catalana. Es tracta, per tant, d'un gran contenidor de propostes musicals amb diversos mercats de proporcions diferents on s'encabeix des de la música clàssica a propostes més genèriques de música popular i moderna.

D'abast social i cultural molt ampli, la tasca de l'Auditori li ha comportat un seguit d'obligacions expressades en el Pla estratègic 2013-2017 i que, en definició del mateix ens, esdevé “un projecte musical propi, estable i integrador”.⁷

Durant el període d'anàlisi, entre el 2010 i el 2012, s'han succeït tres directors i hi ha hagut una etapa de deu mesos amb el càrrec vacant. En aquestes circumstàncies no ha estat possible mantenir l'estabilitat desitjada en la gestió de l'equipament i en l'aplicació d'un projecte estratègic mantingut en el temps i d'actuació continuada.

En contraposició a les disfuncions de gestió de l'equipament, les activitats han situat l'Auditori en el mapa europeu d'infraestructures musicals amb una posició destacada que supera el marc català i que el converteix en actor destacat en el context geogràfic del llevant mediterrani i, per extensió, de bona part del sud d'Europa.

En referència al mercat en què es desenvolupa l'Auditori, el sector de la música al país es troba en el marc contextual següent:⁸

⁶ Decret 30/1992, de 3 de febrer, art.5.1.

⁷ www.auditori.cat/ct/presentacio.aspx

⁸Xifres corresponents a Catalunya.

FUNDACIÓ SGAE (2013) *Anuario SGAE de las artes escénicas, musicales y audiovisuales. Resumen Ejecutivo*. Fundación SGAE. Madrid.

www.anuariosgae.com/anuario2013/home.html

	2010	2011	2012
Concerts música clàssica	1.942	1.865	1.810
Espectadors concerts música clàssica	699.732	678.710	664.595
Concerts música popular	16.805	16.533	16.153
Espectadors concerts música popular	5.187.448	4.440.987	4.340.381

Es tracta d'un subsector ampli dins el sector cultural, especialment respecte a la música popular on l'Auditori actua exclusivament en el rol de sala – contenidor musical.

Tanmateix, i en referència a la música clàssica, les dades indiquen el pes percentual en nombre d'espectadors de l'Auditori respecte al total; amb la informació disponible i en els anys contemplats com a mostra, l'equipament concentra entre el 43 % i el 50 % del públic assistent a concerts de clàssica.⁹ En aquest sentit, tot i la minoració experimentada en el 2012, l'ens lidera l'exhibició musical del país.

Amb una posició actual definida, l'Auditori afronta la necessitat d'explotar les característiques que el distingeixen, amb una suma d'actius que li permeten acollir i, paral·lelament, crear.

Diverses mesures internes i externes s'han de combinar per, amb una planificació estable que impliqui continuïtat en la recerca dels objectius, aconseguir l'eficiència de funcionament i l'excel·lència artística que el posicioni definitivament; la posada en marxa i el desenvolupament del Pla estratègic, que comporta la consolidació de l'estructura directiva, ha de possibilitar els objectius i la valoració i control periòdic del seu compliment i resultats. A fi de traslladar efectivament la planificació esmentada, cal que el Pla s'annualitzi o temporalitzi, i que concreti les activitats a programar; la petició reiterada del contracte programa que quantifiqui l'actuació anual no ha d'impedir, en cas de manca de compromís institucional, la redacció d'una previsió i articulació d'activitats anuals.

Altrament, la responsabilitat de l'equipament s'ha de manifestar en el suport a la música i els intèrprets catalans, fet que implica ser plataforma d'exhibició de les produccions catalanes potenciant-ne la difusió nacional i internacional. A la tasca de recuperació de compositors històrics i a la promoció dels contemporanis, l'Auditori ha d'afegir la consolidació d'una plataforma per als nous talents creadors que, considerats arreu i a partir de la música clàssica, innoven expressions i llenguatges.

⁹ Considerant únicament el nombre d'espectadors aportat per l'Auditori en concerts de música clàssica en el mateix equipament, sense comptar els públics de les formacions pròpies en actuacions externes i descomptant espectadors del cicle de músiques populars i dels cicles de promotors aliens, els percentatges obtinguts són del 49,87 % el 2010, del 50,16 % el 2011 i del 43,63 % el 2012.

Oportunitats a aprofitar

Incidir en la recerca d'autofinançament, cohesionar l'organització interna, coordinar recursos per oferir una oferta integrada i territorialitzar les activitats esdevenen els elements clau per retornar socialment la inversió en l'equipament.

Tanmateix, aquesta avaluació s'ha fet a partir de l'anàlisi interna de la institució, per tant, s'ha centrat en les seves fortaleses i debilitats. Hi manca un esment breu a les diverses oportunitats, a voltes externes, detectades durant el procés:

- Com a oportunitat evident afavorida per l'entorn més immediat, L'Auditori 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 considerat minoritari.
- Si la ubicació fora del nucli històric s'ha pogut considerar ocasionalment com un *handicap* per a l'Auditori, en especial perquè queda fora del circuit turístic, el nou projecte urbanístic de les Glòries li confereix una posició preferent en la nova centralitat. En aquest sentit, s'erigeix com a referent d'aquesta àrea cultural i cívica, on, entre d'altres, actuen també com a focus d'atracció el Teatre Nacional de Catalunya (TNC), el Museu del Disseny de Barcelona (DHUB) o els nous Encants de Barcelona.
- La configuració de l'Auditori defineix un autèntic clúster musical, on com a equipament únic aglutina espais escènics, formacions musicals pròpies i residents, activitats educatives i socials, i un museu destacat com a espai patrimonial i de recerca. L'acceptació pública de la seva oferta corrobora el rol de l'Auditori com a node referencial de la música clàssica al país. Amb aquest reconeixement, l'equipament pot basar part de la seva acció en els agents territorials i les múltiples formacions existents i emergents, dels quals pot obtenir-ne col·laboracions en l'àmbit de la producció o de la difusió.
- La música es considera el primer producte d'oci consumit arreu. És, per tant, la via directa per accedir a múltiples públics; aquesta es converteix en la gran diferència entre l'activitat de l'Auditori i la resta de subsectors culturals. L'impacte generalista o sobre segments receptors d'ofertes específiques, si escau, ha de permetre ser d'interès als patrocinadors i mecenes que busquen interactuar socialment i associar marca a experiències lúdiques i, alhora, culturals.

- La qualitat de la proposta de les formacions musicals pròpies, i singularment de l'OBC, i la participació en fòrums internacionals del mateix equipament li permeten la internacionalització de les activitats. D'una banda, exportant gires i concerts; de l'altra, establint una xarxa de contactes i *partners* que permeti afrontar projectes de col·laboració transnacional.
- L'accessibilitat al públic potencial interessat en la música clàssica rau a l'abast mitjançant el web i les xarxes socials. Com a eina accessòria a la promoció de les activitats cal adjuntar o enllaçar, si escau, els enregistraments visuals dels concerts que s'escaiguin a fi que puguin assolir els segments de públic objectiu.

Repartiment de responsabilitats

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

La direcció es troba vinculada al Pla estratègic, proposta que integra l'ideari de com ha de ser l'equipament durant el període 2013-2017, així com les mesures i accions que permeten executar el programa corresponent. En aquest sentit, disposa de la responsabilitat màxima quant a la materialització de les propostes, els projectes i les activitats predefinides, així com a l'optimització dels procediments per portar-les a terme.

Correspon a la Direcció la coordinació de les diverses àrees que conformen l'Auditori. Una integració efectiva i la transversalitat d'acció esdevenen els majors reptes de gestió per a la institució. Amb tal finalitat, cal que transmeti a l'organització les polítiques, els objectius i els processos que cal dur a terme, que els coordini i en 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'ocupa de la recerca dels mitjans 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'eleva-los a la Comissió Executiva i al Consell Rector.

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 altra, la disposició dels recursos que permetin portar-la a terme.

Mitjançant el Pla estratègic la institució es compromet a desenvolupar un projecte en un horitzó temporal de quatre anys. Correspon als consorciats 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.

D'altra banda, 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 al suport a l'Auditori. 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 alterant la governança, si escau, i alhora s'han de comprometre a 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 rol del CoNCA, es compromet a ser prescriptor de l'Auditori davant la societat, i a col·laborar en la millora contínua que li permeti assolir l'excel·lència en la gestió i els continguts. Alhora, és responsabilitat del CoNCA assumir la tasca de mitjancer amb les administracions implicades respecte a les necessitats de l'Auditori.

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

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 ofert.

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. d'entitats públiques que hi col·laboren					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		23.794.343 € 100%	21.075.701 € -11%	16.486.251 € -31%	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	28,64%	28,86%	32,00%	Proporció dels ingressos propis respecte a l'aportació institucional
3	% patrocini privat	patroc. privat / ingr. totals	3,66%	2,69%	3,35%	Proporció del mecenatge sobre la totalitat d'ingressos

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

4	% ingressos activitats	ingr. activ. / ingr. totals	24,98%	26,17%	28,64%	<i>Proporció dels ingressos proporcionats per les activitats fetes respecte del total d'ingressos</i>
5	% aportacions públiques	ingr. pressup. / ingr. totals	71,36%	71,14%	68,00%	<i>Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de la institució</i>
6	coeficient d'estructura	desp. estruct. / desp. directa	3,54	4,17	3,49	<i>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</i>
9	% cofinançament d'activitats	import cofin. activ. / desp. activ.				<i>Proporció de les activitats cofinançades per un tercer respecte al total de la despesa en activitats. Mostra el pes de les col·laboracions externes</i>
10	% externalització	subcontract. / despesa total	21,20%	19,48%	21,76%	<i>Proporció de les despeses que s'han contractat a tercers respecte a la totalitat de la despesa. Indica el grau d'externalització</i>
11	cost total per usuari	desp. total /nre. usuaris desp. total /nre. usuaris act.pròpia a equipam.i fora	49,99 € 39,14 €	46,08 € 37,69 €	49,95 € 39,34 €	<i>Cost total de l'equipament per cada visitant rebut. Índex de rendibilitat per equipament</i>
12	cost d'estructura per usuari	desp. estructura /nre. usuaris desp. estructura /nre. usuaris act.pròpia a l'equipam.i fora	38,97 € 30,51 €	37,18 € 30,41 €	38,82 € 30,57 €	<i>Cost de l'estructura per cada visitant rebut. Mesurat per usuaris en l'equipament i en l'equipament i fora (essent activitats pròpies). Índex de rendibilitat de l'equipament</i>
13	cost de personal per usuari	desp. de personal /nre. usuaris desp. de personal /núm.usuaris act. pròpies a equipament i fora	25,61 € 20,06 €	24,02 € 19,65 €	26,93 € 21,20 €	<i>Cost en personal que representa cada visitant rebut. Mesurat per usuaris en l'equipament i en l'equipament i fora (tot i ser activitats pròpies). Índex de productivitat</i>
14	índex eficiència d'activitats	ingr. d'activitats / despeses activitats	0,86	1,01	0,85	<i>Ràtio de relació entre benefici i cost de les activitats. Si és menor d'1 representa dèficit</i>
15	% despesa d'activitats	despesa activitats / desp. total	22,05%	19,33%	22,29%	<i>Percentatge de les despeses que correspon a les activitats fetes. Indicador del pes de la dotació destinada a activitats (educatives, recerca, divulgació, etc.)</i>
16	ingressos per activitat	ingressos activitats / nre. activitats	8.875 €	7.792 €	9.585 €	<i>Import mitjà obtingut per cada activitat feta. Mesura l'aprofitament econòmic</i>
17	ingressos per sessió-actuació	ingressos activitats / nre. actuacions				<i>Import mitjà obtingut per cada sessió-repetició de les activitats fetes. Identifica el rendiment que es fa en referència a les sessions</i>

18	cost activitats paral. per usuaris	desp. activitats / nre. usuaris activ. paral·leles				<i>Import individualitzat (per usuari) del cost de les activitats no troncats o paral·leles a les principals</i>
75	ingressos lloguer espais % dif. respecte al 2010		941.104 € 100%	810.435 € -14%	491.210 € -48%	<i>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.</i>
82	% taquillatge (I)	ingr. taquillatge / ingr. propis	54,78%	56.98%	59,68%	<i>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</i>
83	% taquillatge (II)	ingr. taquillatge / ingr. totals	15,69%	16,44%	19,10%	<i>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</i>
110	despesa en personal % dif. respecte al 2010		12.158.318 € 100%	11.271.980 € -7,29%	10.628.153 € -12,59%	<i>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</i>
111	despesa en estructura (exc. personal) % dif. respecte al 2010		6.338.683 € 100%	6.174.492 € -2,59%	4.695.322 € -25,93%	<i>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</i>
112	despesa activitats % dif. respecte al 2010		4.499.861 € 100%	4.238.811 € -5,80%	3.747.911 € -16,71%	<i>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</i>

2.3. PÚBLICS I ACTIVITATS

19	índex de sessions per activitat	sessions fetes / nombre activitats				<i>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</i>
24	% ocupació activitats	nre. usuaris / places - aforam.				<i>Percentatge de públic respecte al total d'aforament. Indicador de rendiment</i>
29	nombre concerts fora equipament % dif. respecte al 2010		273 100%	182 -33,33%	145 -46,89%	<i>Quantitat de concerts de les formacions pròpies de l'ens que s'han celebrat fora de les instal·lacions de l'equipament. Mesura de difusió i èxit de les activitats</i>

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

64	nombre d'usuaris					Suma del nombre d'espectadors i participants en les diverses activitats socials i pedagògiques
65	variació d'usuaris (resp. al 2010)	en instal·lacions pròpies i alienes en instal·lacions pròpies		-5,36% -1,14%	-17,32% -16,85%	Percentatge d'augment (+) o disminució (-) en el nombre de visitants prenent com a xifra d'origen el nombre de visitants registrat l'any 2010. Mesura respecte a usuaris a instal·lacions pròpies i alienes i només en instal·lacions pròpies.
66	nre. d'activitats: concerts a l'Auditori % dif. respecte al 2010		549 100%	544 -0,91%	469 -14,57%	Quantitat de concerts que fa l'ens en l'exercici anual. Indicador d'eficàcia
67	nre. de sessions - repeticions d'activitats					Quantitat total de repeticions de les activitats no permanents o temporals. Indicador d'eficiència
121	nre. d'activitats: altres actes a l'Auditori % dif. respecte al 2010		168 100%	171 +1,79%	173 +2,98%	Quantitat d'actes que no són concerts que fa l'ens en l'exercici anual. Indicador d'eficàcia
122	nre. d'activitats fora equipament % dif. respecte al 2010		14 100%	18 +28,57%	19 +35,71%	Quantitat d'altres activitats no concertístiques que s'han fet fora de les instal·lacions de l'equipament. Mesura de difusió i èxit de les activitats realitzades
123	nre. produccions musicals				229	Quantitat de produccions musicals preparades per les formacions pròpies. Mesura de difusió
124	índex rendiment de produccions	nre. concerts / nre. produccions			1,79	Quantitat de cops que es repeteix, en format audició, cada producció. És una mesura d'aprofitament de la preparació d'activitats

2.4. CONSOLIDACIÓ ESTRUCTURAL DEL SECTOR

7	ràtio endeutament (I)	deute total / fons propis	0,73	0,40	0	Proporció de deutes respecte al patrimoni de la institució. Indicador patrimonial: com menys valor, menys endeutament
---	------------------------------	---------------------------	-------------	-------------	----------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

8	% endeutament (II)	total deutes / passiu i p.n.	5,11%	2,76%	0,00%	<i>Percentatge de deute sobre el passiu. Indicador patrimonial, com més baix és el valor, més sanejada està la institució</i>
47	nombre d'activitats coprod. catalanes					<i>Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant del territori. Indica integració i cooperació amb el sector</i>
48	nre. de sessions coprod. catalanes					<i>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</i>
49	% coproduccions catalanes	nre. de coproduc. cat. / total prod.				<i>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</i>
50	nombre d'activitats coprod. Estat					<i>Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant de l'Estat. Indica integració i cooperació amb el sector en l'àmbit estatal</i>
51	nre. de sessions coprod. Estat					<i>Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la col·laboració d'una entitat estatal. Mesura l'acceptació i difusió</i>
52	% coproduccions estatals	nre. coproduc. Estat / total prod.				<i>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</i>
53	nombre d'accions i activitats compartides amb la xarxa					<i>Quantitat d'activitats i accions fetes amb la col·laboració de la xarxa d'equipaments vinculats. Indica coordinació i cooperació amb els propis vinculats</i>
54	nre. de sessions comp. xarxa					<i>Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la xarxa. Mesura d'eficàcia de les activitats comunes</i>
55	% prod. compart. en xarxa	nre. prod. en xarxa / total pr.				<i>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</i>
56	nombre sessions produccions itinerants					<i>Quantitat de repeticions fetes d'una activitat pròpia en itineració en altres equipaments. Mesura d'eficàcia de les produccions pròpies</i>
57	% prod. itinerants	nre. prod. itinerants / total produccions				<i>Percentatge de les produccions itinerants respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de les itinerants respecte del total de produccions</i>

68	% activitats producció pròpia	nre. activitats pròpies / activitats totals	88,17%	88,24%	85,17%	<i>Percentatge de les produccions pròpies respecte al nombre total de produccions. Quantifica la importància de la producció interna per a l'equipament</i>
80	% valor del fons sobre fons propis	valor col·lecció / fons propis	28,40%	30,84%	31,71%	<i>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</i>
81	% valor del fons sobre actiu	valor col·lecció / passiu	1,98%	2,09%	2,24%	<i>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)</i>
120	% assistents concerts producció pròpia	espectadors prod. pròpies / espect. totals concerts	86,19%	85,62%	86,23%	<i>Percentatge dels espectadors a concerts que assisteixen a les produccions pròpies. Indicador d'eficàcia</i>

2.5. COHESIÓ SOCIAL

20	nre. d'entitats socials col·l.					<i>Entitats sense finalitat de lucre, de caire social o filantròpic, que participen amb l'ens en la generació de producte o servei</i>
21	nre. mesures integr.-particip. soc.					<i>Nombre de mesures concretes destinades a la integració o participació en les activitats de l'ens de persones amb risc d'exclusió social</i>
22	% públic en risc de no-integració	nre. de visitants en risc d'exclusió / total visitants				<i>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</i>
23	nre. d'accions millora entorn					<i>Quantitat d'accions o activitats que han afectat directament la millora de l'entorn físic (urbanístic, paisatgístic, etc.)</i>
35	nre. d'aparicions mitjans públics				1.170	<i>Quantitat d'aparicions o esments en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de transcendència pública. Indica transcendència pública de l'ens</i>
78	nre. participants activ. programa integració social		406	930	719	<i>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</i>

2.6. EDUCACIÓ

32	nre. d'activitats formatives					<i>Quantitat d'activitats de caire educatiu. Mesura de la divulgació dels fons o accions de l'equipament</i>
33	nre. de sessions d'activitats formatives					<i>Quantitat de repeticions de les diverses activitats educatives fetes. Mesura de divulgació</i>

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

34	% participació en activitats formatives	usuaris formació / visit. totals				<i>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</i>
76	nre. d'assistents programa escolar (inclou concerts)		116.663	162.097	151.236	<i>Quantitat de públic d'edat escolar usuari dels programes educatius. Mostra la difusió de les activitats pedagògiques en el públic objectiu</i>
77	nre. d'assistents programa familiar (inclou concerts)		33.536	29.679	17.511	<i>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</i>
79	nre. d'assist. a altres progr. educatius					<i>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</i>
118	nre. d'assistents concerts escolars		108.645	154.379	145.111	<i>Quantitat de públic escolar en els concerts del programa corresponent</i>
119	nre. d'assistents concerts familiars		32.597	28.749	16.792	<i>Quantitat de públic familiar en els concerts del programa corresponent</i>

2.7. INTERNACIONALITZACIÓ

31	nre. activitats projecció internacional					<i>Quantitat de projectes propis exportats. Mesura de l'impacte internacional en el sector de les activitats de l'ens</i>
58	nre. de sessions act. projecció internacional					<i>Quantitat de repeticions fetes d'una activitat pròpia que s'ha mostrat internacionalment. Mesura d'eficàcia i prestigi exterior</i>
59	% activitats amb proj. internacional	nre. d'activitats extern. / total activitats				<i>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</i>
60	nre. de coprod. internacionals					<i>Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant internacional. Indica cooperació amb el sector internacional</i>
61	nre. de sessions coprod. internac.					<i>Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la col·laboració d'ens internacionals. Mesura l'acceptació del rol de l'ens</i>
62	% coproduccions internacionals	nre. coprod. intern. / total activitats				<i>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</i>
63	% visitants internacionals	nre. visit. intern. / total visitants				<i>Percentatge de públic estranger respecte del total de visitants</i>

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

71	nre. de notícies en mitjans internac.	nre. de notícies tv, premsa, ràdio, digital				<i>Quantitat d'aparicions o esments en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de filiació internacional. Indica transcendència pública de l'ens</i>
72	nre. de produccions intern. visitants					<i>Quantitat de produccions internacionals que s'han mostrat en les instal·lacions de l'ens. Indica la permeabilitat a l'oferta aliena</i>
73	% produccions internacionals	nre. de prod. int. / total producc.				<i>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</i>
101	producc. pròpies en esdeveniments internacionals					<i>Nombre de produccions de l'ens que han estat exportades per a una mostra internacional. Indicador de prestigi i difusió de les activitats pròpies</i>
102	coproduccions en esdeveniments internacionals					<i>Nombre de produccions que, amb col·laboració de tercers, han estat exportades per a una mostra internacional. Indicador de prestigi</i>
103	particip. de creadors artistes intern. en les activitats					<i>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</i>

2.8. EXCEL·LÈNCIA

26	nre. de participants en debats					<i>Usuaris comptabilitzats en les activitats de comunicació i divulgació científica (conferències, congressos, taules rodones, etc.). Mostra el grau d'impacte de la divulgació científica</i>
27	nre. de procediments manual qualitat					<i>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</i>
28	% treballadors no propis					<i>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.</i>
38	nre. d'activitats per al foment de la creativitat					<i>Quantitat d'activitats orientades al desenvolupament creatiu, artístic, tècnic o investigador del públic receptor. Indicador d'eficiència de l'impacte social de l'ens</i>

Co NCA

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts

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				20	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		9	8	6	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					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 que s'ofereix. 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 externs 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 pàgina web					<i>Visites fetes al web. Indicador de transcendència pública</i>
37	impactes en xarxes socials					<i>Seguidors en Facebook, Twitter, Vimeo i Flickr. Indicador de transcendència pública</i>

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 seus continguts. Tot i ser conscients de la major dificultat d'elaborar indicadors qualitatius, en aquest treball s'han utilitzat per completar la informació que s'ha extret prèviament dels quantitatius.

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 forteses
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