

# Avaluacions estratègiques CoNCA

## Informe de seguiment

IS02 (AEC 03) (2018)

## Consorci de l'Auditori i l'Orquestra (2013-2016)



**Co NCA**

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

El document *ISO2 (AEC 03) (2018). Consorci de l'Auditori i l'Orquestra (2013-2016)* ha estat elaborat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), en compliment del que estableix l'article 4.k de la Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

Document aprovat pel Plenari del CoNCA el 18 de maig de 2018.

Membres del Plenari

Carles Duarte i Montserrat, president

Gemma Sendra i Planas, vicepresidenta

Mercè Gisbert i Cervera, vocal i secretària

David Albet i Sunyer, vocal

Pilar Parcerisas i Colomer, vocal

Isona Passola i Vidal, vocal

Directora

Sílvia Muñoz d'Imbert

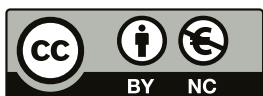
Elaboració

Jordi Auladell i Marquès

Equip del CoNCA

Anna Andreu Martínez, Jordi Auladell i Marquès, Lúdia Benito Porté, Gemma Carbonell Jorquera, Ramon Castells Ros, Jesús Fernández Acebal, Cèlia Garcia Trujillo, Àngels Giráldez González, Ana Cintya Loayza Martín, Lluïsa Sala i Tubert, i Joan Torrent Pérez.

El document *ISO2 (AEC 03) (2018). Consorci de l'Auditori i l'Orquestra (2013-2016)*, editat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), està subjecte a una llicència de Reconeixement-NoComercial 4.0 Internacional de Creative Commons. Se'n permet la còpia, la distribució i la comunicació pública sense ús comercial, sempre que se'n citi la font.



Podeu descarregar la versió electrònica d'aquest informe a <http://www.conca.cat>.

Barcelona, maig de 2018

Correcció lingüística: Tau Traduccions, S.L.

Maquetació: [www.vitaminadisseny.cat](http://www.vitaminadisseny.cat)

# ÍNDEX

---

<b>1. Metodologia</b>	<b>5</b>
<b>2. Conceptes de control</b>	<b>11</b>
2.1. Acompliment d'objectius	13
2.2. Seguiment de les recomanacions de l'AE 2010-2012	14
<b>3. Conceptes clau: indicadors quantitius (2010-2016)</b>	<b>33</b>
<b>4. Conclusions i recomanacions</b>	<b>43</b>
Annex I. Models de fitxa de seguiment 2013-2016	49





# **1. METODOLOGIA**



# 1. METODOLOGIA

---

El present informe correspon al seguiment durant els exercicis 2013, 2014, 2015 i 2016 de diversos indicadors referents al Consorci de l'Auditori i l'Orquestra.

L'informe es fonamenta en una fitxa de seguiment redactada a partir de l'avaluació estratègica *ex ante* del Consorci de l'Auditori i l'Orquestra (2010-2012).<sup>1</sup> La fitxa esmentada s'inclou en el procés de millora contínua de l'equipament; en aquest sentit, intenta evidenciar l'evolució de l'ens amb diversos indicadors representatius (*annex I*). Així mateix, es recullen les informacions procedents de fonts internes.

Els indicadors que analitza l'informe fan referència a aspectes genèrics propis de la gestió o de l'activitat. Alhora, es destaquen els índex i les ràtios que s'adiuen a aspectes detectats com a sensibles en l'avaluació estratègica prèvia de L'Auditori 2010-2012.

L'avaluació estratègica es considera només el punt d'inici del procés de millora contínua dels equipaments que han estat avaluats.<sup>2</sup> El seguiment posterior es basa en les recomanacions i les reflexions que s'apunten en el document d'avaluació.

El procediment de seguiment està determinat per l'assumpció d'un instrument, configurat a partir d'un informe en format esquemàtic i organitzat sobre tres aspectes metodològics de revisió de la gestió i de les activitats dels equipaments culturals:

**a) Conceptes de control.** Objectius operatius de L'Auditori i recomanacions sorgides de l'avaluació estratègica. S'estructuren en indicadors qualitius, preguntes diagnòstiques referents i indicadors quantitius relatius a la recomanació i la seva execució.

**b) Conceptes clau.** Indicators quantitius de tipus genèric destacats o d'interès específic, seleccionats com a evidència d'aspectes rellevants per a l'equipament.

---

1 CoNCA (2014). *Consorci de l'Auditori i l'Orquestra (2010-2012)*. Avaluacions estratègiques CoNCA, AEC 03 (2014) *ex ante*. Barcelona.

[http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio\\_estrategica\\_auditori/Avaluaci\\_\\_Auditori\\_WEB.pdf](http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_auditori/Avaluaci__Auditori_WEB.pdf)

2 Metodologia desenvolupada pel CoNCA.

CoNCA (2014). *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació*. Informes CoNCA, 7, Barcelona (edició digital).

[http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub\\_avaluacio\\_estrategica\\_model\\_teoric](http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_model_teoric)

CoNCA (2015). *Avaluació estratègica per als equipaments culturals. Guia d'aplicació*, Barcelona (edició digital).

[http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub\\_avaluacio\\_estrategica\\_equipaments](http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_avaluacio_estrategica_equipaments)

**c) Identificació d'innovacions i implementació de reformes.** Descripció de les innovacions que s'adopten, de les propostes que es descarten i dels procediments o àrees de l'organització que queden afectades per aquests canvis. Finalment, cal considerar els comentaris sobre el resultat de les innovacions.

L'avaluació contínua pertoca a l'avaluador com a visualitzador extern i garant de l'estàndard procedimental i de qualitat. S'entén com una avaluació estratègica periòdica que verifica les autoavaluacions i comprova l'efecte de les innovacions i les consegüents reformes aplicades des de la mateixa entitat avaluada com a resultat del procediment de seguiment, en una aplicació estricta del cicle de millora contínua.

## AUTOAVALUACIÓ

---

L'autoavaluació és un procés internalitzat que actualitza els diversos índexs de l'informe de seguiment a fi d'evidenciar el grau d'acompliment i l'estat dels conceptes de control i dels conceptes clau i d'obtenir la imatge vigent de l'equipament.

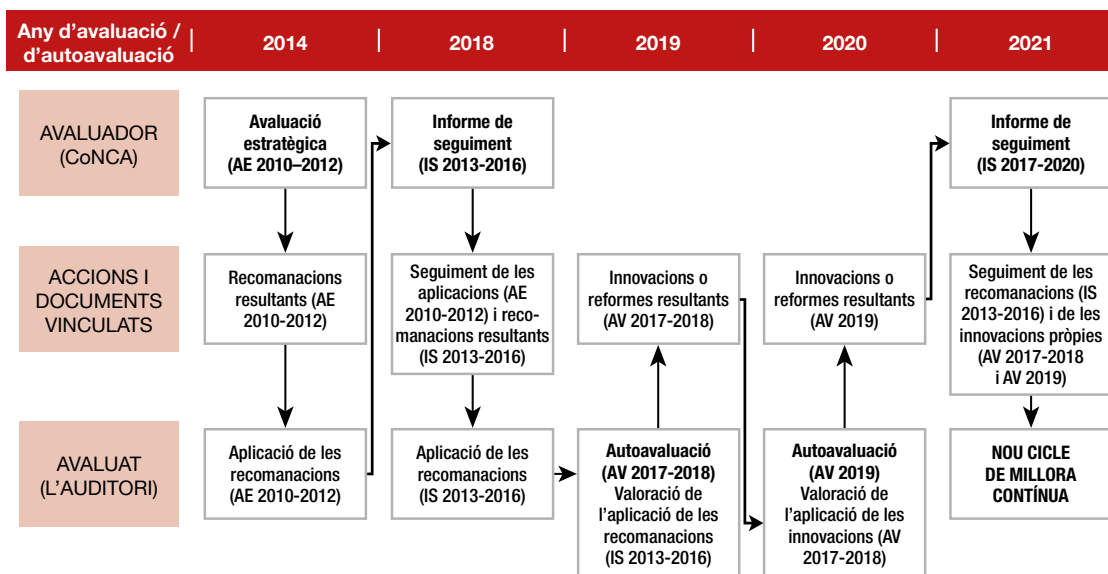
La política de millora contínua es considera implementada a partir del cicle altern d'avaluacions externes (avaluacions estratègiques / informes de seguiment) i avaluacions internes (autoavaluacions).

La dinàmica de l'autoavaluació s'estima amb un horitzó temporal que comprèn quatre exercicis des de la culminació del primer Informe de seguiment. De forma operativa, el CoNCA facilitarà a L'Auditori un accés a un repositori compartit ("núvol") on s'actualitzarà biennalment el fitxer d'autoavaluació corresponent.

El seguiment que s'està portant a terme correspon als exercicis 2013-2016. En aquest sentit, correspon a L'Auditori procedir a l'autoavaluació dels exercicis 2017 i 2018 durant l'any 2019, quan es disposi dels comptes anuals i de les memòries d'activitats corresponents. L'Auditori s'autoavaluarà l'any 2020 amb les dades de l'exercici 2019.

En compliment del cicle de millora contínua, el CoNCA, com avaluador extern, portarà a terme un informe de seguiment corresponent als dos períodes autoavaluats i al darrer exercici sense avaluar (2017-2020). Altrament, el model d'informe de seguiment pot ser substituït per la redacció d'una nova avaluació estratègica en funció de les variacions que s'evidencien en l'equipament.





Programació de les avaluacions i autoavaluacions en el procés de millora contínua.





## **2. CONCEPTES DE CONTROL**



## 2. CONCEPTES DE CONTROL

---

### 2.1. ACOMPLIMENT D'OBJECTIUS

---

- L'ens informa que durant el període de seguiment no hi ha cap Pla estratègic vigent.<sup>3</sup>
- L'Acord de Govern ACORD GOV/64/2015, de 5 de maig, pel qual s'aproven els Estatuts del Consorci de l'Auditori i l'Orquestra esdevé l'única norma o document de planificació estratègica vigent on s'especifiquen les funcions i els objectius de l'entitat.<sup>4</sup>
- La mateixa norma (art. 5.2.) indica que el Pla director ha de ser de caràcter quadriennal i ha d'incloure el projecte estratègic, el programa quadriennal d'activitats i les aportacions econòmiques dels consorciats. Alhora indica que el Consorci i les administracions consorciades han d'aprovar el Pla director i que s'establirà una Comissió de seguiment vinculada.
- Altrament, com en bona part dels equipaments nacionals del país, no s'ha acordat cap contracte programa en vigor amb les administracions representades en el Consorci, l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya.
- Les finalitats definides pels Estatuts del Consorci de l'Auditori i l'Orquestra en l'ACORD GOV/64/2015 són les següents (art. 5.1.):
  - La gestió i promoció de L'Auditori com a ens públic prestador de serveis musicals.
  - La gestió i promoció de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya (OBC) com a orquestra simfònica d'alt nivell per fer arribar al públic la creació musical històrica i contemporània i, alhora, difondre amb actuacions i gires, l'activitat musical catalana (autors, directors, intèrprets).
  - La gestió i promoció del patrimoni musical català especialment mitjançant el Museu de la Música i el Centre Robert Gerhard.

---

3 Es redactà un pla estratègic anomenat "Estratègia 2013-17" que no es validà oficialment. El pla havia de ser la base sobre la qual desenvolupar els contractes programa posteriors. La missió prevista consistia en difondre la cultura musical entre la societat mitjançant un projecte propi, estable i integrador: oferir programació musical global; assolir un ampli abast social i exercir funcions educatives en el seu àmbit; promoure nous talents i difondre el patrimoni musical català. El document definia objectius referents a l'àmbit artístic, a l'àmbit estratègic i a l'àmbit de gestió.

4 La norma esmentada deixa sense efecte el Decret 30/1992, de 3 de febrer, d'aprovació dels Estatuts del Consorci de l'Auditori i l'Orquestra.

- La producció d'enregistraments, si cal en col·laboració, i la seva explotació comercial.
- La creació de fons bibliogràfics i documentals que facilitin el coneixement i la difusió de la música i els seus participants.
- L'organització, la promoció i la producció d'activitats musicals i audiovisuals de forma general.

## 2.2. SEGUIMENT DE LES RECOMANACIONS DE L'AE 2010-2012 <sup>5</sup>

### De tipus 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.

<sup>5</sup> Per al seguiment de les recomanacions de l'avaluació estratègica feta a L'Auditori, corresponents al període 2010-2012, s'incorpora com a preàmbul el seu text original (en cursiva).

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 sinergies existents entre L'Auditori, creador i difusor de continguts, i l'**ESMUC**, centre superior oficial de formació musical, cal afrontar majors quotes d'interrelació o d'**integració institucional** que possibilitin la vinculació de les activitats docents amb les unitats operatives de l'equipament. Es pot articular 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 les actuacions de l'ens i hi donin suport. 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 un 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.

## VALORACIONS

- Durant els exercicis de seguiment s'ha procedit a la dissolució de la Fundació Privada de l'Auditori i l'Orquestra per a simplificar la governança i s'han traslladat les funcions al Consorci (01/09/2015).
- Prèviament a l'anterior i per assignar un marc jurídic a l'assumpció de les funcions que exercia la Fundació Privada de l'Auditori i l'Orquestra, amb data 5 de maig de 2015 s'aprova l'Acord de Govern ACORD GOV/64/2015 de nous estatus del Consorci de l'Auditori i l'Orquestra. En aquest sentit, tota l'activitat musical, la gestió i la promoció del Museu de la Música, del Centre Robert Gerhard, de la Banda Municipal de Barcelona, les produccions o els enregistraments s'han centralitzat en el Consorci.
- A la data de tancament del present informe de seguiment, l'arquitectura societària de l'equipament està formada per l'entitat Consorci de l'Auditori i l'Orquestra, de forma exclusiva (**recomanació 1**).<sup>6</sup>
- La disposició dels òrgans del Consorci és la següent:
  - La Presidència, que correspon a l'alcalde o alcaldessa de Barcelona
  - La Vicepresidència primera, que correspon a la Generalitat de Catalunya.
  - La Vicepresidència segona, que correspon a l'Ajuntament de Barcelona.
  - El Consell Rector, amb dotze vocals designats per l'Ajuntament de Barcelona i dotze vocals designats per la Generalitat de Catalunya.
  - La Comissió Executiva, que està integrada per la Presidència, la Vicepresidència Primera i un màxim de sis vocals del Consell Rector, en proporció a la contribució econòmica de les administracions consorciades.
  - La Gerència, de perfil administratiu.
  - La Direcció, de perfil artístic.
- L'Auditori es troba integrat en el Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (SPEEM). Com a equipament nacional, i complint les condicions i els requisits definits específicament, consta en la categoria d'Equipaments escènics i musicals de caràcter singular (Decret 48/2009, art.7.1.a)) vigent fins al 2017, quan es requalifica aquesta categoria com d'Equipaments escènics i musicals nacionals – E5 (Decret 9/2017, art.7.1.a)).

<sup>6</sup> Des del 2014 s'han dissolt les altres dues entitats que participaven en el govern i la creació de continguts de l'Auditori, l'Entitat Autònoma de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya i la Fundació Privada de l'Auditori i l'Orquestra.



- En referència a la categoria d'Equipaments escènics i musicals nacionals, normativament s'especifica el següent (Decret 9/2017, art.33):
  - Els equipaments escènics i musicals nacionals poden exercir funcions territorials en el marc general del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals de Catalunya.
  - La Taula Tècnica acorda les funcions territorials que han d'exercir els equipaments escènics i musicals nacionals, si escau, preferentment en l'àmbit de l'assistència i el suport tècnic als equipaments referents de les xarxes de cooperació.
  - Els equipaments escènics i musicals nacionals, per a l'exercici de funcions territorials, no formen part de cap taula territorial, sens perjudici que hi puguin participar com a membres convidats, si escau.
- Els nous estatuts no han implicat modificacions respecte del pla estratègic vigent. L'ens manifesta que els canvis en la gerència impulsaran l'adequació d'aquest document i la redacció del proper. En virtut de l'Acord de Govern ACORD GOV/64/2015, la potestat d'elaborar el Pla director correspon a la gerència (art. 18.2.g)) a partir, entre d'altres, dels plans anuals d'actuació que corresponen a la direcció (art. 19.1.c)).
- No s'han acordat contractes programa amb les institucions consorciades (**recomanació 3**).
- La direcció del Consorci en els exercicis d'abast de l'informe de seguiment correspon al senyor Joaquim Garrigosa, nomenat responsable artístic de l'ens des de 2012. Amb l'anunci de l'inici del procediment de convocatòria d'un concurs de direcció (**recomanació 7**) al juliol de 2017, es preveu la incorporació de la nova direcció al llarg de l'exercici 2018.
- Els nous Estatus del Consorci, de maig de l'any 2015, defineixen el Consell Assessor com l'òrgan d'orientació artística de la direcció (Acord de Govern 64/2015, art. 19.2 i 19.3). Està integrat per un President (el Director de l'Auditori) i un màxim de dotze vocals: vuit persones, com a màxim, de reconegut prestigi en el món artístic musical, el director titular i el director tècnic de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya (OBC) i el director titular i el director tècnic de la Banda Municipal de Barcelona (BMB). L'existència d'un Consell Assessor, si bé limitat a l'àmbit artístic, garanteix el suport i la transversalitat de la programació de l'equipament (**recomanació 6**).

- La plantilla laboral de L'Auditori s'ha anat reduint en els darrers exercicis. De 196 efectius totals l'any 2010, l'exercici 2016 es xifra en 165 efectius (16% menys en el període 2010-2016). En referència als músics, durant el període de seguiment s'han reduït sis places (setze des de l'any 2010) i de la resta de personal d'estructura la reducció ha estat d'una plaça (quinze des de l'any 2010).
- La relació amb l'ESMUC s'articula mitjançant convenis de col·laboració finalistes: celebració de concerts, participació d'alumnes en activitats, etc.
- S'està en procés de culminació d'un nou acord de cooperació amb l'ESMUC. En aquests darrers exercicis s'ha participat conjuntament en programes amb l'OBC, amb la Banda Municipal, en referència al Servei Educatiu i en activitats del Museu. L'ESMUC ha participat també en programes d'Apropa Cultura, en concret en un programa dedicat a persones amb Alzheimer (**recomanació 4**).
- La Banda Municipal de Barcelona continua sent titularitat de l'Ajuntament de Barcelona. L'Auditori signa convenis d'encàrrec de gestió per a desenvolupar les activitats de la Banda en el marc de la institució (**recomanació 9**).
- Altres indicadors d'acompliment:

S'ha redactat un manual de qualitat	NO
S'ha dissenyat un pla de màrqueting	SÍ
S'ha portat a terme un estudi de públic	NO
S'ha portat a terme un catàleg d'activitats	SÍ
S'ha dissenyat un pla de comunicació	SÍ

## De tipus 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 d'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 els 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 a 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 efficient 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 de l'increment de públic i, en paral·lel, del control singularitzat de les diverses despeses de naturalesa variable en cada projecte i de la reducció de les despeses fixes referents als consums estructurals.

## VALORACIONS

- L'Auditori consolida els seus comptes amb l'Ajuntament de Barcelona, administració a la qual el Consorci és adscrit.
- L'Acord de Govern ACORD GOV/64/2015 de nous estatus del Consorci de l'Auditori i l'Orquestra no estableix el rang d'aportacions econòmiques per part de les administracions consorciades.
- Els ingressos de L'Auditori segueixen una progressió de creixement en els darrers exercicis (un 27,53% més entre el 2016 i el 2012), que arriba al valor absolut de 21,9 milions d'euros l'any 2016, 1,5 milions d'euros més que l'any anterior.

- El finançament de L'Auditori prové de forma majoritària de l'aportació pública: el 2016 correspon al 66,30 %, any en què, per tant, l'autofinançament és del 33,70 %. A efectes comparatius amb exercicis precedents, els ingressos propis augmenten progressivament, amb un creixement percentual del 3 % entre l'any 2016 i el 2012.
- L'aportació pública, que havia baixat dràsticament l'any 2012, s'ha anat recuperant progressivament en els exercicis posteriors (**recomanació 10**). En el 2016, entre l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat s'assoleix la xifra de 14,7 milions d'euros, dels quals 14,5 milions són per a despesa corrent i dos cents mil euros per a béns d'inversió.
- La progressió creixent en els darrers anys de les aportacions públiques ha estat la següent: 2.821.171 euros en el període 2012-2016, xifra que suposa un augment del 23,7 %, i 279.917 euros més el 2016 respecte de l'any anterior, xifra que suposa l'1,94 %. En el darrer exercici, l'Ajuntament aporta el 67,62 % del total de transferències públiques i la Generalitat el 32,38 % (67,17 % i 32,83 %, respectivament, en referència a les aportacions corrents d'ambdues administracions a l'Auditori).
- En l'exercici 2016, el total de la transferència corrent dels ens consorciats ha estat de 14.522.952 euros; d'aquests, 9.755.699 euros, el 67,17 %, corresponen a l'Ajuntament i 4.767.253 euros, el 32,83 %, a la Generalitat de Catalunya. En els exercicis anteriors, la proporció de la Generalitat ha estat lleument superior a la del 2016: 34,54 % (2015), 38,40 % (2014) i 36,08 % (2013).
- En virtut de la proporcionalitat anterior i de la norma vigent (ACORD GOV/64/2015, art. 14.c)), el nombre de vocals del Consell Rector ha de correspondre a un terç per a la Generalitat i dos terços per a l'Ajuntament de Barcelona.
- En valors absoluts, els ingressos propis es quantifiquen al darrer exercici en 7,2 milions d'euros, 1,2 milions més que l'exercici anterior i un 36,14 % més que l'any 2012. Aquest grup d'ingressos propis inclou el patrocini privat (3,03 % del total el 2016), o el taquillatge (22,32 % del total), que creix un 4 % en els quatre darrers exercicis.
- Respecte del mecenatge i el patrocini, la institució informa dels esforços que es dediquen a la captació de noves aportacions i que es treballa en estratègies diferenciades per apropar l'interès privat a projectes finalistes (**recomanació 12**).

- La darrera aportació documentada de l'Administració de l'Estat correspongué a quatre cents mil euros per a inversió l'any 2010.<sup>7</sup> Es tractà d'una aportació puntual i, en aquest sentit, no són previstes noves aportacions corrents o de capital (**recomanació 11**).
- La despesa en estructura s'ha mantingut estable en els darrers exercicis al voltant dels set milions d'euros, tot i que en el darrer exercici ha crescut en prop de cinc cents mil euros respecte del 2015. Per la seva part, la despesa en activitats ha estat paral·lela a l'augment pressupostari i, en progressió contínua, en el 2016 s'ha arribat als 15,9 milions d'euros, 1,5 milions més que a l'any previ.
- L'increment del nombre d'usuaris ha permès que, tot i els increments de la despesa, els costos unitaris per usuari rebut siguin cinc euros inferiors en el 2016 respecte de l'any previ, i es situïn en 52,10 euros (**recomanació 16**).
- L'objectiu explícit de L'Auditori és la difusió musical i actua com a equipament públic que desenvolupa una funció social. En relació a la **recomanació 13** de l'avaluació estratègica 2010-2012, es considera que la mesura de la cobertura de les activitats esdevé un control d'eficiència i un indicador d'interès per apropar-se a la sostenibilitat dels equipaments públics.
- En referència als indicadors vinculats a la cobertura d'activitats, <sup>8</sup> la despesa d'activitats es situa en els 15,9 M d'euros i els ingressos propis en 7,2 M d'euros durant l'any 2016. La relació entre ambdós paràmetres és del 45,05 % l'any 2016, quatre punts més alt que l'any previ i assenjala una progressió respecte dels precedents (**recomanació 13**). Aquesta diferència que existeix entre el cost de les activitats i el seu rendiment econòmic és la part que financen les administracions públiques que aporten fons a l'entitat
- L'ens informa que l'organització s'ha adequat a la gestió per projectes, circumstància que li ha de permetre incidir tant en l'optimització de recursos com en la reducció dels marges de cobertura (**recomanacions 14-15**).

7 La inversió de l'Administració de l'Estat a L'Auditori es va tramitar en el marc del *Plan Español para el Estímulo de la Economía y el Empleo (Plan E)* i es va centrar en el condicionament de la Sala 4 Alicia de Larrocha.

8 La ràtio de cobertura d'activitats és el quocient, en format de percentatge, entre els ingressos propis i la despesa en activitats. Es tracta d'un indicador eficient per a serveis amb finalitat comercial; en el cas dels ens amb objecte social o públic, la possibilitat de cobertura està limitada per la pròpia idiosincràsia de les entitats, en les quals la comercialització d'activitats no suposa un objectiu prioritari i, si existeix, s'apropa als usuaris amb preus de vocació social.

## 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 han 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 tipus 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 la 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 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 d'enfortiment de la comunitat**; aquestes s'empren per a 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.

## VALORACIONS

### Activitats i públics

- L'Auditori ha incrementat el nombre de totes les activitats que desenvolupa en la seu de l'equipament durant l'any 2016. El nombre de concerts ha estat de 444, 30 més que a l'any previ i un 23,2 % més que el 2012. L'increment de concerts es manifesta en bona part dels programes musicals de l'entitat, tant per part dels cossos artístics propis (OBC i BMB amb creixements sostinguts de tres i dues produccions més), com en l'àmbit dels concerts educatius (un 35,4 % més en el període 2016-2012), la consolidació d'Escenes i del cicle de música antiga. Destaca la progressiva disminució de concerts del cicle de música de cambra, fins als 17 concerts l'any 2016 (**recomanació 28**).
- L'Auditori ha portat a terme 161 produccions musicals l'any 2016, 14 menys que a l'any anterior però un 13,7 % que les que es van fer el 2012. Les produccions dels cossos propis, dels concerts educatius i dels cicles Sampler, Escenes i Antiga s'han incrementat progressivament. Com en el cas dels concerts, la reducció de nombre de produccions s'ha produït en referència a l'àmbit de la música de cambra, el qual ha passat de 26, l'any 2012, a 17 el 2016.



- L'índex de rendiment de les produccions, que correspon al nombre de concerts que es fan per a cadascuna de les produccions, es fixa en 2,76 en l'any 2016, lleument inferior al del 2012, però mig punt superior al de l'any anterior. Principalment es deu en el major nombre de concerts educatius i també al creixement de les actuacions de l'OBC.
- Dels projectes que L'Auditori porta a terme fora de la seva seu, a l'any 2016 s'han celebrat 154 concerts, 9 menys que a l'exercici previ i un 6,2% més que en el 2012. Les altres activitats desenvolupades fora de L'Auditori han estat 46, 19 més que en el 2015 (**recomanació 24**).
- A més dels cossos artístics i les àrees educatives i socials, el Museu de la Música continua sent un dels principals centres productors de continguts de L'Auditori. Al llarg dels exercicis de seguiment, ha portat a terme entre tres i quatre exposicions temporals anuals que, a partir del 2014, s'han incrementat amb un espai nou per aquesta modalitat de mostres; en el 2016, les activitats complementàries a l'específicament museística han estat 48, en augment respecte dels anys previs.
- El Museu de la Música ha assolit l'any 2016 el nombre de 54.542 visitants, xifra que suposa un increment del 71% respecte del 2012. Les exposicions temporals en l'espai habilitat recentment han aportat 6.091 visitants el 2014 (exposició *Músiques 1714s*), 28.303 visitants el 2015 (exposició *Veus de la Mediterrània*) i 16.859 visitants el 2016 (exposició *Guitar on/off*). El nombre d'usuaris / usos ha augmentat en un 114% en el període 2012-2016, i ha assolit una xifra de 106.081 usuaris el darrer any de seguiment (**recomanació 29**).
- Com a compliment de les seves obligacions envers la difusió del patrimoni musical del país, L'Auditori impulsa mesures específiques per a la recuperació dels compositors catalans històrics i obres de tota època. La promoció es desenvolupa des de la producció pròpia, amb concerts de l'OBC i de la Banda Municipal, la programació de música contemporània (Sampler Sèries) i el compositor resident, i les programacions de música antiga i de cambra (**recomanació 17**).
- En els exercicis de seguiment, la programació ha consolidat la presència de la Banda Municipal, així com l'oferta de música antiga, de música contemporània (Emergents Barcelona Music Festival) i de música moderna (Amplificats) (**recomanació 25**).
- El nombre total d'usuaris dels serveis de L'Auditori durant l'any 2016, que inclou espectadors als concerts i públics de les diverses activitats que organitza l'ens a les seves instal·lacions, es xifra en 440.848, dels quals 392.875 són espectadors i 47.973 altres usuaris.

- Les dades esmentades representen un increment important respecte de les precedents. El valor total és un 20,4% superior a l'any anterior i un 11,7 % més que a l'any 2012. En nombres absoluts, en el 2016 hi ha hagut 47.630 espectadors i 27.088 usuaris d'altres activitats més que l'any anterior.
- Respecte dels aforaments assolits, en l'exercici 2016 l'aforament total ha estat del 75%, un punt inferior als aforaments en concerts de producció pròpia. L'evolució dels aforaments durant els anys anteriors ha mostrat una tendència a l'alça per al valor total, si bé ha estat lleument a la baixa en referència a la programació dels cossos artístics propis.
- Quant a les mesures de captació de nous públics, l'ens informa que s'ha ampliat l'oferta per fer-la més atractiva a nous sectors de públic (OBCinema, musicals de Broadway, etc.) i es treballa en la programació afí per a sectors joves (**recomanació 20**).

## Sector i internacionalització

- El nombre de convenis de col·laboració ha estat de vint-i-set en el 2016, quantitat que duplica els anys anteriors. Entre d'altres actors sectorials, en els quatre exercicis de seguiment, s'han signat convenis amb l'ESMUC, el Secretariat de Corals Infants de Catalunya, la Jove Orquestra Nacional de Catalunya, Iberamerik Concert o l'Associació per la Música d'Orgue del Maresme.
- A més dels anteriors, s'han acordat convenis amb el Gran Teatre del Liceu, el Taller de Músics, les Joventuts Musicals de Catalunya, la Biblioteca de Catalunya, la Universitat de Barcelona i la Universitat Autònoma de Barcelona, entre d'altres (**recomanació 5**).
- L'ens informa que en els darrers exercicis s'ha coproduït amb el Centro Nacional de Difusión Musical (CNDM) a fi d'enriquir la producció.<sup>9</sup>
- Les formacions residents són dos grups catalans de prestigi internacional i, per tant, consolidats: el Quartet Casals, de música de cambra, i la Capella Reial de Catalunya, liderada per Jordi Savall i especialitzada en música antiga. La selec-

9 El Centre Nacional de Difusió Musical (CNDM) és la unitat de l'Institut Nacional de les Arts Escèniques i de la Música (INAEM) té com a funcions fomentar i difondre la música contemporània espanyola, recuperar, posar en valor i difondre les músiques històriques, i atendre a altres repertoris no habituals de la música clàssica. <http://www.cndm.mcu.es/ca/newsletter/ndp-el-cndm-presenta-su-temporada-1718-330-actividades-en-28-ciudades-espanolas-y-10-extr>

ció dels residents és anterior a la direcció artística actual <sup>10</sup> i des de l'equipament s'entén el concepte de residència com una promoció de grups catalans reconeguts a l'exterior. Aquest acord també inclou treballs interns vinculats a activitats de promoció i educatives, entre d'altres.

- La institució manifesta que, atès el nombre de concerts vinculats, no es pot incrementar el nombre de grups residents (**recomanació 27**). En aquest sentit, l'equipament manifesta que es fan cicles vinculats segons projecte artístic i que, per tant, grups emergents de l'escena nacional i internacional acaben tenint participació a la temporada.
- En paral·lel a la xarxa territorial que s'articula en el marc de l'SPEEM, es fan intercanvis amb altres equipaments territorials a partir de les gires de l'OBC i la Banda Municipal. Alhora, la col·laboració també es produeix mitjançant el programa Apropa Cultura (**recomanacions 19 i 26**).
- En el 2016 les accions de territorialització han estat les següents (**recomanació 24**):
  - OBC: 7 concerts a 5 poblacions de Catalunya.
  - Banda Municipal de Barcelona: 28 concerts a 7 poblacions de Catalunya i a 2 de València.
  - Formacions participants a la programació de L'Auditori: 7 concerts a Barcelona (a espais escènics o musicals fora de l'equipament).
  - Servei educatiu: 31 concerts a 8 poblacions de Catalunya, a 1 població de València, a 1 població de Balears, a 2 poblacions de Canàries i a 1 població de Castella.
  - Servei educatiu: 85 concerts participatius a 7 poblacions de Catalunya, a 1 població d'Aragó, a 2 poblacions de Castella, a 1 població d'Andalusia a 3 poblacions d'Alemanya i a 1 població belga.
- L'ens manifesta que el nombre de concerts venuts ha disminuït respecte etapes anteriors. Els motius principals que ho expliquen són, per una part, la manca d'un departament intern vinculat al desenvolupament comercial, i, per altra part, que determinats actors principals de l'escena estatal han deixat de comprar gires. La disminució continua de personal (quinze llocs de treball de personal artístic eliminats des del 2010 fins al 2016) es considera el factor determinant que fa impossible la definició de l'àrea comercial esmentada.

<sup>10</sup> En el cas de les formacions associades amb el mestre Jordi Savall, la partida pressupostària corresponent és de caràcter finalista i prové d'un acord directe amb el Departament de Cultura de la Generalitat.

- El nombre de convidats internacionals, mostra de la permeabilitat de la programació a l'escena musical global, ha estat de 63 durant l'any 2016, una xifra en creixement al llarg dels exercicis de seguiment.
- Entre els convidats internacionals a l'exercici 2016 destaquen els directors d'orquestra Kazushi Ono, Pinchas Steinberg, Hartmut Haenchen, Stéphane Denève, o Alexandre Desplat. Pel que fa als solistes, els pianistes Lang Lang, Alexei Volodin, Leif Ove Andsnes i Jean Yves Thibaudet; els violinistes Baiba Skride, Gil Shaham i Kai Gleusten i el violoncel·lista Gautier Capuçon. Amb la Banda Municipal han actuat, entre d'altres, els directors Jan Cober, Henrie Adams i Johan de Meij i el trombonista Jörgen van Rijen. A la programació de Música de Cambra han participat els quartets Ébène, Emerson i Belcea; el violoncel·lista Johannes Moser i les violinistes Janine Jansen i Alina Ibragimova.
- L'Auditori manté una vinculació estable amb les següents entitats i organitzacions d'abast internacional:
  - European Concert Hall Organization (ECHO): associació d'àmbit europeu on hi són presents els auditoris més destacats. La col·laboració inclou iniciatives envers els àmbits de continguts programàtics, els de tipus educatiu i els de gestió.
  - Association Française d'Orchestre (AFO), Asociación Española de Orquestas Sinfónicas (AEOS) i World Association for Symphonic Bands and Ensembles (WASBE): associacions sectorials i territorials específiques, a les quals es vincula l'OBC.
  - Musikstiftung Ernst von Siemens: associació per a la promoció internacional de la música contemporània.
  - Red de Organizadores de Conciertos Educativos y Sociales: xarxa espanyola de concerts educatius.
  - WoodMusIcK (Wooden Musical Instruments Conservation and Knowledge): projecte europeu <sup>11</sup> dedicat a la recerca i el coneixement dels instruments de fusta mitjançant la col·laboració entre universitats, centres de recerca, constructors i conservadors. El Museu de la Música hi ha participat amb un projecte de recerca propi.
  - MIMO (Musical Instruments Museums Online): base de dades col·lectiva de museus i col·leccions públiques d'instruments musicals, on hi participa el Museu de la Música.

<sup>11</sup> Projecte finançat pel programa COST, el qual compta amb el suport del Programa Marc de la UE Horitzó 2020.

- CIMCIM (Comitè Internacional de Museus i Col·leccions d'Instrumentes Musicals): comitè de l'ICOM (International Council of Museums) per a les col·leccions i museus d'instruments musicals, amb el qual col·labora el Museu de la Música.
- L'Auditori també ha mantingut acords i col·laboracions en projectes específics amb altres organitzacions internacionals: Musik der Jahrhunderte, Nordic Music Days, Ultima. Konzerthaus Wien, Klangforum Wien i Phace, Acht Brücken Köln, British Council, Institut Français, Goethe Institut, Kammermusikfest Lockenhaus, TIDE (Template for Interactive Digital Exhibitions)<sup>12</sup>, Eolab II (The Netherlands Symphony Orchestra) o Music up Close Network (**recomanació 18**).

### **Educació i cohesió social**

- El nombre d'activitats formatives fins a l'any 2015 ha estat de 9 i van equivaldre a 43 sessions; 6 de les activitats s'han portat a terme a l'equipament, amb un total de 35 sessions, i 3 de les activitats s'han portat a terme fora de l'equipament, amb un total de 8 sessions.
- En el 2016 s'ha incrementat notablement la quantitat d'activitats educatives i socials a causa del programa Apropa Cultura<sup>13</sup> i la seva expansió territorial.
- Les activitats formatives de L'Auditori són de producció pròpia. La sobrecàrrega d'activitat ha obligat a ampliar els recursos humans de l'àrea en un nou efectiu.
- L'entitat manifesta que el creixement de l'activitat educativa a la mateixa institució ha quedat condicionat per la capacitat de les sales i la disponibilitat dels espais. Aquesta circumstància es pot compensar parcialment amb la territorialització de projectes formatius i socials.
- El total d'usuaris del programa escolar en el 2016 ha estat de 101.785 alumnes. Tot i considerar que és una xifra molt alta de participants,<sup>14</sup> ha estat menor que la resta d'exercicis de seguiment, un 32,7 % menor que el 2012.
- Pel que fa als concerts escolars, amb 141.985 espectadors, la reducció respecte d'anys previs ha estat molt més moderada que la de 2012; concretament, un 2,15 %.

12 Projecte finançat per la Comissió Europea per al desenvolupament d'un prototip d'exposició itinerant, interactiva i digital, adreçada al gran públic. El primer resultat del projecte ha estat l'exposició "Guitar on/off" al Museu de la Música.

13 Apropa Cultura va néixer la temporada 2006/2007 a L'Auditori i, a partir de la temporada 2010/2011 s'ha anat expandint per altres equipaments del territori. L'octubre de 2016 arriba a 63 teatres, festivals, museus i auditoris.

14 És la xifra més alta d'usuaris d'activitats educatives en els equipaments nacionals avaluats pel CoNCA.

- En l'àmbit del programa familiar, el nombre d'usuaris ha experimentat un creixement en els darrers exercicis, amb un total de 25.674 participants l'any 2016, un 46,62% més que en el 2012. Els espectadors dels concerts familiars han estat 23.733 l'any 2016, un 41,34% més que el 2012.
- Els programes socials han estat uns dels punts forts mitjançant, principalment, Apropa Cultura. L'equipament informa que, en els darrers exercicis, s'han implantat nous programes (com l'atenció als malalts d'Alzheimer) i s'han incrementat les accions exteriors.
- El nombre d'activitats socials específiques durant el període de seguiment ha estat de quatre i de cinc, a partir de 2015. En nombre de sessions, en el 2015 foren 188 i l'any 2016 baixaren a 50. En el mateix sentit, després d'un creixement progressiu fins al 2015, any en què van arribar a ser 6.878 usuaris del programa social, en el 2016 van ser 2.084.

### Paradigma digital

- L'Auditori disposa d'experiència en la utilització del web com a eina de presentació, de promoció de la producció musical pròpia i, de forma destacada, de comercialitzador dels serveis. L'ens manifesta que s'ha incrementat molt notablement la venda d'entrades mitjançant la plataforma Koobin.
- El nombre de visites al web ha anat creixent de forma contínua, un 23,5 % el 2016 respecte del 2015, fins a situar-se en 939.036 a finals de l'any 2016. Des del darrer exercici avaluat, el 2012, s'ha produït un increment del 152,44 %.
- La institució informa que en els darrers tres exercicis s'ha desenvolupat l'estratègia de les xarxes amb la finalitat d'establir complicitats amb el públic. En l'actualitat L'Auditori és força actiu en plataformes com Facebook i Twitter, i disposa de comptes per a L'Auditori i per a l'OBC.
- El creixement exponencial de l'activitat a les xarxes es manifesta en el nombre de seguidors totals: 13.968 l'any 2012 i 389.196 el 2016. En aquest darrer exercici, amb progressions molt similars, té 199.201 seguidors a Facebook i 189.995 a Twitter (**recomanació 30**).
- L'ens informa que s'està implantant SAP per optimitzar processos.

### Excel·lència

- La principal unitat de continguts de L'Auditori que genera activitats de recerca és el Museu de la Música. Aquesta recerca es porta a terme en col·laboració amb

institucions científiques i acadèmiques (universitats, CSIC, etc.) sobre aspectes d'àmbit musicològic, com els vinculats a l'organologia, o d'autors i intèrprets del patrimoni musical català. Segons afirma l'ens, habitualment no es tracta de projectes propis del Museu, malgrat que en alguns casos es duu a terme investigació referent a instruments conservats al museu mateix.

- Les activitats de recerca comptabilitzades en el 2016 han estat quatre. Els acords vinculats i formalitzats des del 2012 han estat dos cada any.
- El nombre d'accions de conservació durant el 2016 han estat de 41, en progressió respecte dels exercicis anteriors.
- En el 2016 no hi ha publicacions pròpies, a diferència d'anys anteriors.
- Entre diverses actuacions de tipus patrimonial, l'any 2015 el Museu de la Música promogué la compra del llegat del guitarrista Miquel Llobet.<sup>15</sup> La col·lecció es compon de prop de 1.500 documents, amb 879 partitures, moltes manuscrites, fotografies, obra gràfica, hemeroteca, fonoteca i altres documents i objectes de l'intèrpret català. El Museu ha procedit a la digitalització de la col·lecció i a incloure-la en el catàleg museístic. Alhora, en el marc del projecte europeu WoodMusICK, el Museu ha participat en la recerca sobre la guitarra Torres, provinent del llegat Llobet.<sup>16</sup>
- S'ha concedit a L'Auditori el premi ARC 2015 a la millor programació de teatre o auditori.<sup>17</sup>

---

15 Entre el Departament de Cultura de la Generalitat i l'Ajuntament de Barcelona es sumaren els 235.000 € per a la compra de la col·lecció Fernando Alonso, que havia aplegat la col·lecció Llobet.

16 La recerca va generar un pòster al congrés de Cremona de l'any 2014 i un *paper* al congrés de Londres de 2015. També s'ha organitzat a l'Auditori el 3r congrés del projecte WoodMusICK.

17 Els premis ARC són una iniciativa de l'Associació Professional de Representants, Promotors i Mànegers de Catalunya i es convoquen des de l'any 2001.

## Taula resum d'acompliment d'indicadors

Nre. de recomanació	Recomanació (destacat)	Acompliment
1	<b>Simplificació institucional</b> i de les relacions funcionals	SÍ
2	Aprofundiment de la <b>cohesió interna</b> i la racionalització de l'organització	NO DEFINIT
3	<b>Contractes programa amb periodicitat a mitjà termini</b>	NO
4	Increment de les quotes d'interrelació institucional amb l' <b>ESMUC</b>	SÍ
5	<b>Acords de cooperació</b> amb la resta de centres superiors formatius	SÍ
6	Articulació de <b>comitès consultius</b>	SÍ
7	<b>Concurs internacional</b> per a la tria de direcció	ES PREVEU
8	Redacció d'un <b>manual de qualitat</b>	NO
9	Traspàs de la <b>Banda Municipal de Barcelona</b> al Consorci de l'Auditori i l'Orquestra	NO
10	Augment de les <b>aportacions de les administracions públiques</b>	SÍ
11	Acord marc per a la <b>participació de l'Estat</b>	NO
12	<b>Incorporació de patrocinadors</b>	PARCIALMENT
13	Millora del <b>percentatge de cobertura de les activitats estables</b> (proximitat entre cost i ingressos vinculats)	SÍ
14	Administració per a <b>gestió per projectes</b>	SÍ
15	Aplicació de polítiques de <b>gestió i control del cost</b>	SÍ
16	Contenció dels <b>costos per usuari</b>	SÍ
17	Incidència en la funció d' <b>exhibidor de la producció musical catalana</b>	SÍ
18	<b>Articulació de projectes transnacionals</b>	SÍ
19	Articulació d'una <b>xarxa d'institucions associada</b>	SÍ
20	Definició accions per a <b>captar el públic visitant</b>	PARCIALMENT
21	Redacció d'un <b>pla de màrqueting periòdic</b>	SÍ
22	Redacció d'un <b>estudi de públic</b> de periodicitat anual	NO
23	Definició d' <b>accions que vinculin intèrprets i espectadors</b>	PARCIALMENT
24	Extensió de les <b>gires territorials</b>	SÍ
25	Augment de la programació de <b>música contemporània</b>	SÍ
26	<b>Articulació d'una xarxa</b> col·laborativa amb la resta d'agents del sector	PARCIALMENT
27	<b>Formacions residents:</b> transparència i accessibilitat en l'atribució del seu estatus	NO
28	Generació del màxim de <b>producció interna</b> amb els recursos disponibles	SÍ
29	Assoliment de més difusió del <b>Museu de la Música</b>	SÍ
30	Formulació al web d' <b>eines virtuals de creació i d'enfortiment de la comunitat</b>	SÍ
31	Disposar dels aplicatius per a ampliar l' <b>estratègia mòbil</b>	NO





### **3. CONCEPTES CLAU: INDICADORS QUANTITATIUS (2010-2016)**

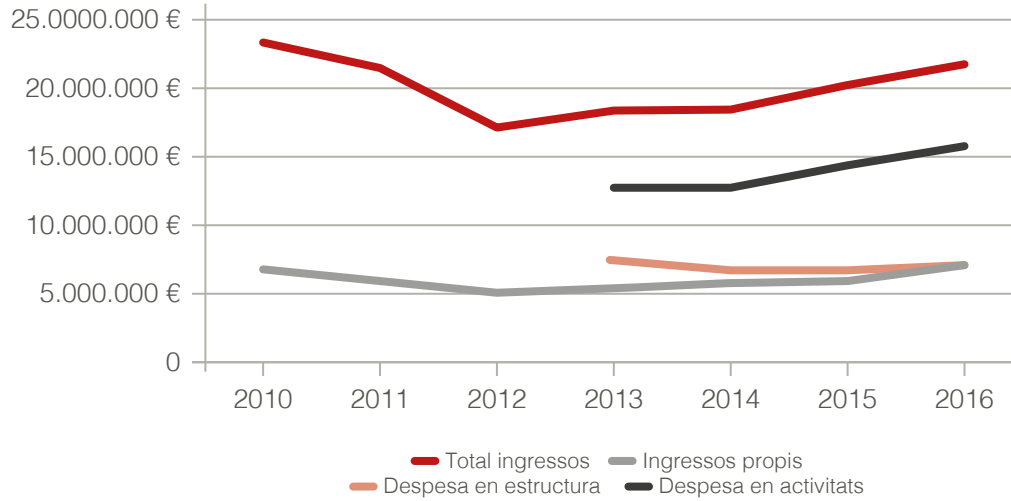


### 3. CONCEPTES CLAU: INDICADORS QUANTITATIUS (2010-2016)

#### Economia, finançament i gestió de la despesa

Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
<b>Total ingressos</b>	<b>18.362.275</b>	<b>18.573.122</b>	<b>20.414.801</b>	<b>21.903.525</b>	17.175.698	27,53%
<b>% aportació pública</b>	<b>69,79%</b>	<b>68,25%</b>	<b>67,10%</b>	<b>66,30%</b>	69,29%	-2,99%
<b>Ingressos propis</b>	<b>5.386.145</b>	<b>5.870.697</b>	<b>5.972.885</b>	<b>7.181.691</b>	5.275.035	36,14%
<b>% autofinançament</b>	<b>30,21%</b>	<b>31,75%</b>	<b>32,91%</b>	<b>33,70%</b>	30,71%	2,99%
<b>% patrocini privat</b>	<b>2,11%</b>	<b>3,02%</b>	<b>4,11%</b>	<b>3,03%</b>	3,22%	-0,19%
<b>% ingressos taquillatge</b>	<b>16,64%</b>	<b>19,55%</b>	<b>19,19%</b>	<b>22,32%</b>	18,33%	3,99%

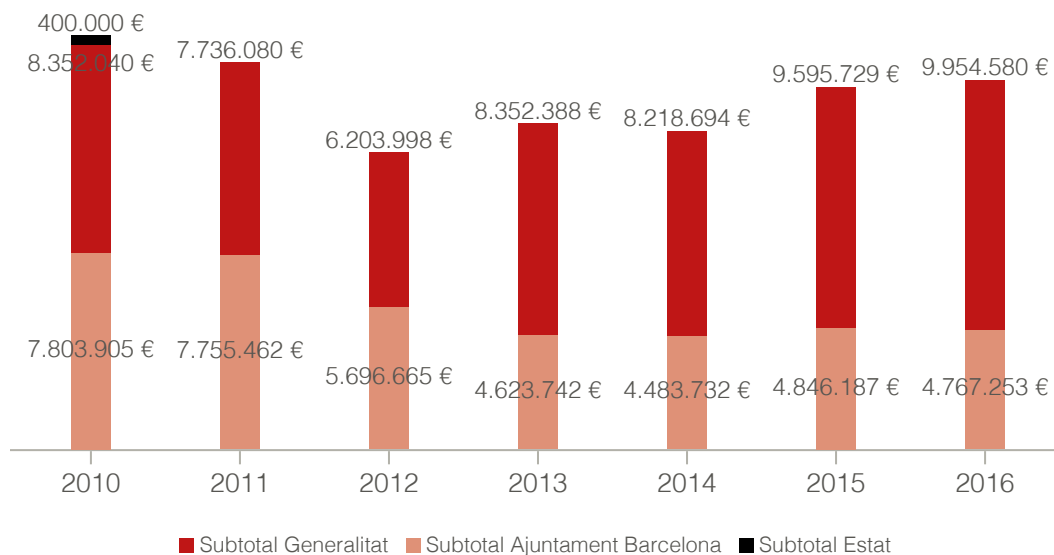
Evolució en valors absoluts dels ingressos de L'Auditori (període 2010-2016)



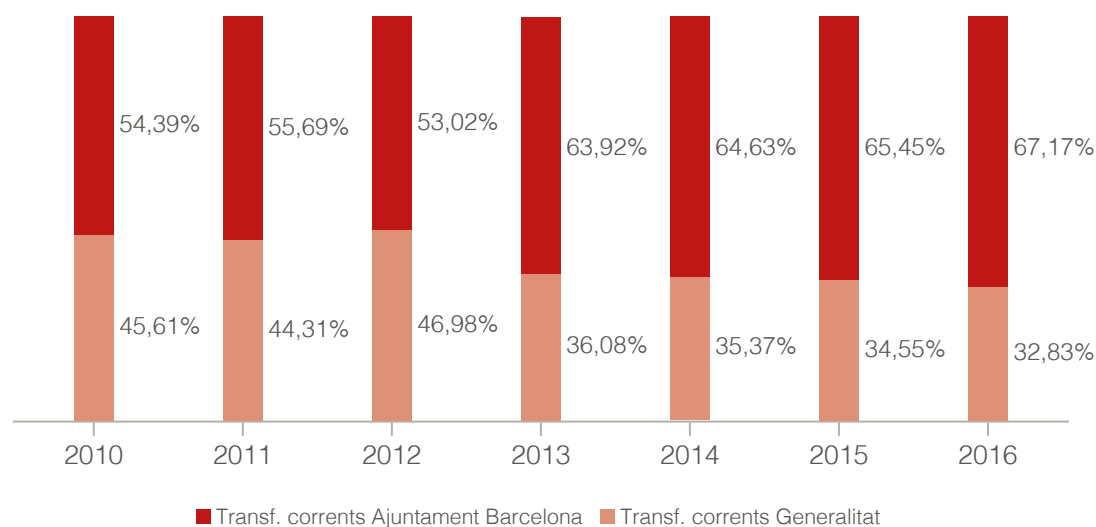
**Detall de les aportacions públiques a L'Auditori durant el període de seguiment (2013-2016) i comparativa amb l'exercici 2012**

	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
<b>Total aportacions públiques</b>	<b>12.842.436</b>	<b>11.702.426</b>	<b>14.441.917</b>	<b>14.721.834</b>	11.900.663	23,7%
Subtotal transf. corrents	12.815.436	11.675.426	13.698.129	14.522.952	11.700.330	24,1%
Subtotal transf. de capital	27.000	27.000	743.788	198.882	200.333	-0,7%
<i>Transf. corrents</i>	4.623.742	4.483.732	4.732.400	4.767.253	5.496.332	-13,3%
<i>Transf. de capital</i>	0	0	113.788	0	200.333	-
Subtotal Generalitat	4.623.742	4.483.732	4.846.188	4.767.253	5.696.665	-16,3%
<i>Transf. corrents</i>	8.191.694	7.191.694	8.965.729	9.755.699	6.203.998	57,2%
<i>Transf. de capital</i>	27.000	27.000	630.000	198.882	0	-
Subtotal Ajunt. Barcelona	8.218.694	7.218.694	9.595.729	9.954.581	6.203.998	60,5%

**Comparativa gràfica del total de les aportacions de les Administracions públiques (període 2010-2016)**

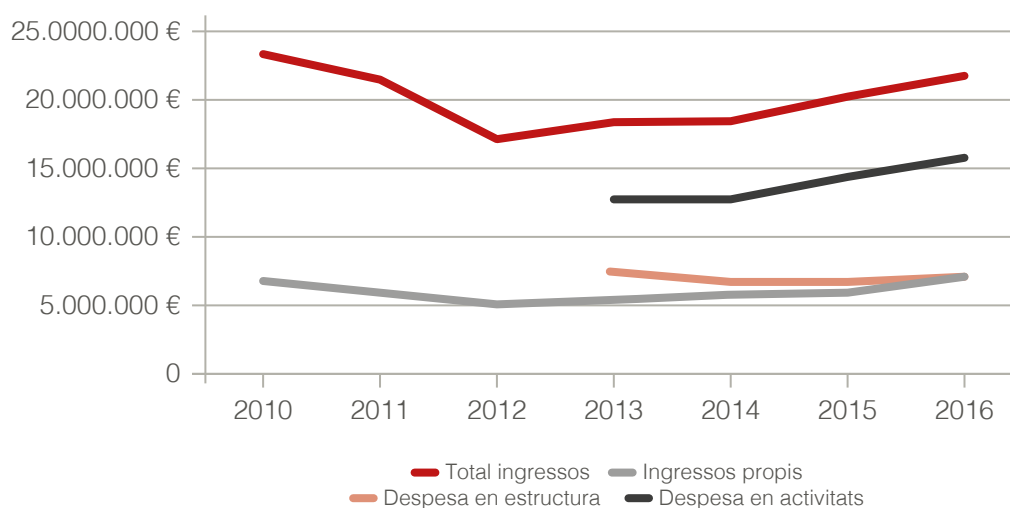


**Comparativa gràfica del percentatge de les transferències corrents per Administració aportadora (període 2010-2016)**



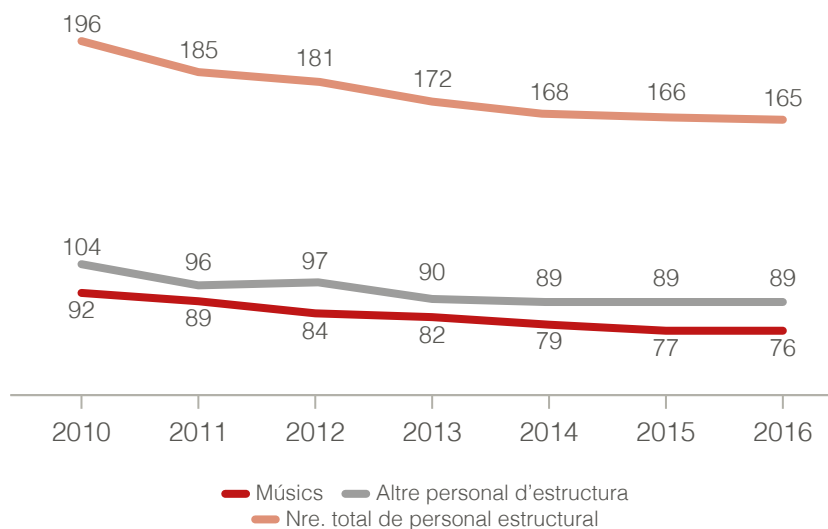
Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016
<b>Despesa en estructura</b>	<b>7.349.189</b>	<b>6.753.432</b>	<b>6.536.472</b>	<b>7.024.042</b>
<b>Despesa en activitats</b>	<b>12.777.951</b>	<b>12.784.589</b>	<b>14.489.232</b>	<b>15.943.255</b>
<b>Cost total per usuari</b>	<b>54,97</b>	<b>50,31</b>	<b>57,43</b>	<b>52,10</b>
<b>% cobertura d'activitats</b>	<b>42,15%</b>	<b>45,92%</b>	<b>41,22%</b>	<b>45,05%</b>

**Evolució en nombre absolut dels ingressos i les despeses de L'Auditori (període 2010-2016)**



## Organització interna

**Evolució del nombre de personal d'estructura de L'Auditori durant el període 2010-2016**



## Activitats i públics

**Evolució del nombre total de produccions musicals i concerts en la programació de L'Auditori durant el període 2012-2016**

	2012	2013	2014	2015	2016	% 2016 vs 2012
Total produccions	139	115	169	175	161	13,7%
Total concerts	341	328	415	414	444	23,2%

**Detall del nombre de produccions en relació als diferents àmbits de la programació de L'Auditori (període 2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016	% 2016 vs 2012
OBC	29	28	28	28	32	9,4%
BMB	17	20	17	16	19	10,5%
EDUCA	11	10	13	16	17	35,3%
ESCENES	0	0	2	4	6	100,0%
CAMBRA	26	27	25	23	17	-52,9%
ANTIGA	8	11	10	11	13	38,5%
SAMPLER	2	3	4	7	10	80,0%
MODERNES	46	16	70	70	47	2,1%

**Detall del nombre de concerts en relació als diferents àmbits de la programació de L'Auditori (període 2012-2016)**

	2012	2013	2014	2015	2016	% 2016 vs 2012
OBC	78	74	75	72	81	3,7%
BMB	17	20	17	16	19	10,5%
EDUCA	153	177	209	205	237	35,4%
ESCENES	0	0	5	10	19	-
CAMBRA	26	27	25	23	17	-52,9%
ANTIGA	8	11	10	11	13	38,5%
SAMPLER	13	3	4	7	11	-18,2%
MODERNS	46	16	70	70	47	2,1%

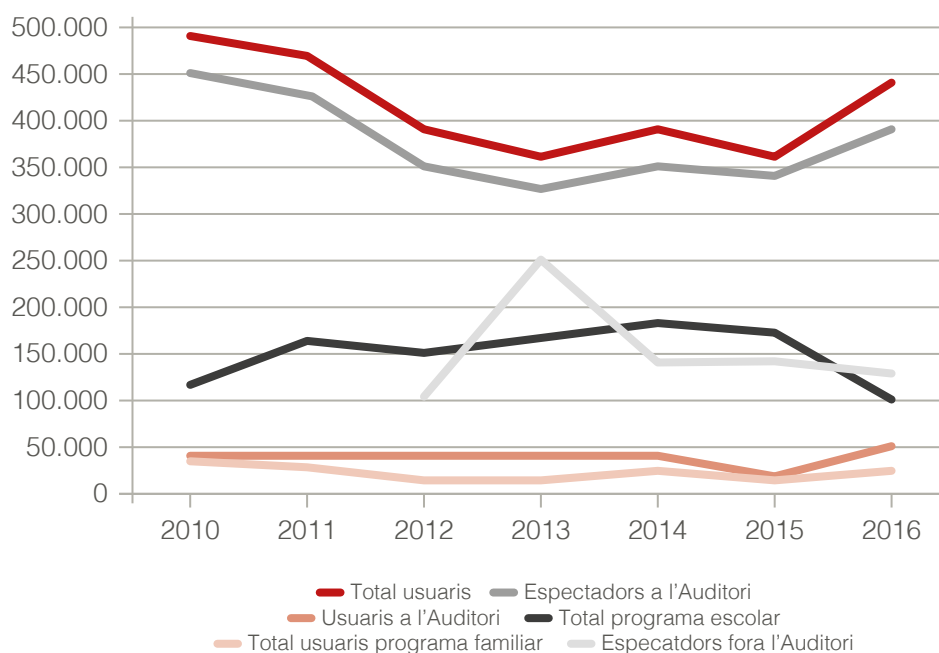
Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016
<b>Nombre de produccions musicals pròpies</b>	<b>179</b>	<b>213</b>	<b>196</b>	<b>169</b>
<b>Nombre d'exposicions temporals del Museu de la Música</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>
<b>Nombre d'activitats complementàries del Museu de la Música</b>	<b>42</b>	<b>27</b>	<b>40</b>	<b>48</b>

	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
<b>Total usuaris</b>	<b>366.131</b>	<b>388.323</b>	<b>366.130</b>	<b>440.848</b>	394.723	11,69%
Espectadors a l'Auditori	328.286	346.737	345.245	392.875	354.226	10,91%
Usuaris a l'Auditori	37.845	41.586	20.885	47.973	40.497	18,46%

Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016
<b>Índex de rendiment de les produccions musicals</b> Nombre concerts / nombre de produccions musicals	<b>2,85</b>	<b>2,46</b>	<b>2,37</b>	<b>2,76</b>
<b>Nombre d'espectadors de concerts fora L'Auditori</b>	<b>256.404</b>	<b>140.257</b>	<b>145.616</b>	<b>131.429</b>
<b>% d'aforament total</b>	<b>73%</b>	<b>72%</b>	<b>74%</b>	<b>75%</b>
<b>% d'aforament a concerts de producció pròpia</b>	<b>79%</b>	<b>78%</b>	<b>78%</b>	<b>76%</b>

Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
Nombre de visitants del Museu de la Música	33.297	39.930	66.092	54.542	31.887	71,05%
Nombre d'usuaris del Museu de la Música	88.746	86.186	131.174	106.081	49.615	113,81%

#### Evolució gràfica de l'afluència d'usuaris de L'Auditori per al període 2010-2016



#### Sector i internacionalització

Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016
Nombre de convenis de col·laboració	10	10	13	27
Nombre d'artistes / grups internacionals convidats	36	56	61	63



## Educació i cohesió social

	2013	2014	2015	2016
<b>Nombre d'activitats formatives</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>146</b>
A L'Auditori	6	6	6	111
Fora de L'Auditori	2	2	3	35

	2013	2014	2015	2016
<b>Nombre de sessions d'activitats formatives</b>	<b>60</b>	<b>63</b>	<b>43</b>	<b>482</b>
A L'Auditori	41	49	35	336
Fora de L'Auditori	19	14	8	146

<b>Indicadors anualitzats</b>	2013	2014	2015	2016
<b>Nombre d'activitats de tipus social</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
<b>Nombre de sessions d'activitats socials</b>	<b>153</b>	<b>175</b>	<b>188</b>	<b>50</b>

<b>Indicadors anualitzats</b>	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
<b>Total usuaris del programa escolar</b>	<b>168.125</b>	<b>185.665</b>	<b>172.990</b>	<b>101.785</b>	151.236	-32,7%
<b>Total usuaris del programa familiar</b>	<b>18.593</b>	<b>22.864</b>	<b>19.956</b>	<b>25.674</b>	17.511	46,62%
<b>Total usuaris del programa social</b>	<b>6.645</b>	<b>6.808</b>	<b>6.878</b>	<b>2.084</b>	-	-
<b>Nombre d'espectadors a concerts escolars</b>	<b>128.481</b>	<b>147.363</b>	<b>152.604</b>	<b>141.985</b>	145.111	-2,15%
<b>Nombre d'espectadors a concerts familiars</b>	<b>17.347</b>	<b>21.266</b>	<b>18.932</b>	<b>23.733</b>	16.792	41,34%

## Digitalització

<b>Indicadors anualitzats</b>	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
<b>Nombre de visites al web</b>	<b>471.824</b>	<b>667.521</b>	<b>760.448</b>	<b>939.036</b>	371.982	152,44%

	2013	2014	2015	2016	Exerc.previ (2012)
<b>Total seguidors xarxes socials</b>	<b>19.459</b>	<b>43.601</b>	<b>60.776</b>	<b>389.196</b>	13.968
Facebook	9.638	25.916	30.549	199.201	6.450
Twitter	9.821	17.685	30.227	189.995	7.518

## Excel·lència

Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016
Nombre d'accions de conservació	12	36	31	41
Nombre d'activitats de recerca	-	2	4	4
Nombre d'acords vinculats a la recerca	0	2	2	2
Nombre de publicacions pròpies	30	25	17	0



## **4. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS**



## 4. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS

La funció pública de L'Auditori és difondre la música amb una vessant social que permeti accedir al conjunt de la ciutadania a uns continguts transversals. Continua actuant com el contenidor d'activitats musicals que inclou l'exhibició, amb la programació de propostes múltiples; la producció de continguts musicals, amb l'orquestra simfònica i la banda; l'activitat educativa i de cohesió social i la de salvaguarda patrimonial i musicològica, mitjançant el Museu de la Música i el Centre Robert Gerhard.

El caràcter nacional de L'Auditori el vincula, a més, amb funcions sectorials i d'acció territorial i esdevé el principal equipament nacional de referència per a la música.<sup>18</sup> En aquest sentit, L'Auditori comparteix amb el Gran Teatre del Liceu i el Palau de la Música Catalana la centralitat del sector. Les xifres d'espectadors de les tres entitats indiquen que hi ha prou públic perquè les seves programacions assoleixin índexs d'ocupació elevats.<sup>19</sup>

Quant a la governança de L'Auditori, en els darrers exercicis s'ha aconseguit simplificar un model societari complex i innecessari en el qual s'han eliminat l'Entitat Autònoma de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya i la Fundació Privada de l'Auditori i l'Orquestra. En paral·lel, l'estabilitat en el temps dels òrgans executius s'ha mantingut en la direcció però no en la gerència, fet que ha dificultat principalment aspectes estratègics, com la renovació del pla estratègic vigent. L'impuls del nou document, que ha d'estar en vigor a partir del 2018, ha de culminar amb la incorporació del nou gerent, el senyor Jordi Tort, que arribà a la institució el desembre de 2016, tot i que pot restar afectada per la incorporació d'un nou director prevista per al 2018 que substituirà el senyor Joaquim Garrigosa.

---

18 Juntament amb els altres dos equipaments nacionals d'àmbit musical, el Gran Teatre del Liceu i el Palau de la Música Catalana, L'Auditori es troba integrat en el Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musical (SPEEM) i consta en la categoria d'Equipaments escènics i musicals de caràcter singular (Decret 48/2009, art.7.1.a) vigent fins al 2017, quan es requalifica aquesta categoria com d'Equipaments escènics i musicals nacionals – E5 (Decret 9/2017, art.7.1.a).

19 CoNCA (2016). *Gran Teatre del Liceu (2012/2013 – 2015/2016)*. Avaluacions estratègiques CoNCA, AEC 06. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. [http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio\\_estrategica\\_Liceu/Liceu\\_2016.pdf](http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_Liceu/Liceu_2016.pdf)

CoNCA (2017). *Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana (2013-2016)*. Avaluacions estratègiques CoNCA, AEC 07. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. [http://conca.gencat.cat/web/Avaluacio\\_Palau-00000003.pdf](http://conca.gencat.cat/web/Avaluacio_Palau-00000003.pdf)

El CoNCA considera que L'Auditori pren un relleu específic en el desenvolupament de les tasques educatives i socials, en les quals s'ha destacat com una referència per als altres ens nacionals. L'activitat de formació artística i creació de nous públics, per una banda, i la d'impactar socialment, per una altra, són unes de les funcions bàsiques per a tot equipament públic i L'Auditori, en totes dues, ha tingut un comportament sostingut òptim. Tanmateix, l'èxit i la difusió d'un projecte propi, l'Apropa Cultura, i l'elevat nombre d'usuaris infantils l'obliguen a mantenir una exigència en el futur per a seguir complint les expectatives i generant projectes que tinguin incidència en el seu entorn. En el plànol sectorial, cal que es continuï i, si el pressupost ho permet, s'incrementin les accions de proximitat i l'accés de la creació i la interpretació emergent a la programació, així com els acords de cooperació amb associacions, centres de formació musical, equipaments i altres agents del sector.

Es considera que és necessària la reflexió general contínua per a garantir l'equilibri de l'oferta de L'Auditori, especialment amb una línia artística que n'identifiqui la programació. La institució té la dificultat de fer coexistir propostes múltiples que satisfacin la diversitat d'interessos i objectius de l'entitat. La visió polièdrica ha de sumar relats parcials que continguin elements singulars, que puguin atreure a públics específics o, contràriament, al públic més genèric, i la diversitat de músiques clàssiques i del món que puguin complementar el coneixement musical de la ciutadania. En aquest sentit, l'ens afirma que una de les conseqüències de la crisi econòmica dels darrers anys ha estat oferir una programació més conservadora, la qual pugui garantir les xifres d'assistència i d'interès públic general a l'oferta.

Cal sumar a la programació d'una sala de concerts d'àmbit internacional l'exhibició i la promoció dels cossos artístics propis, OBC i BMB; el foment de la creació històrica i contemporània del país i la validació pública dels intèrprets catalans emergents, sempre sota el segell L'Auditori com a personalitat musical evident i consolidada.

En referència a la situació econòmica, s'assumeix que el suport financer públic no és totalment substituïble si el compromís és apropar la música clàssica a la societat. El manteniment de cossos artístics propis i d'activitats sense retorn econòmic implica l'aportació pública i que, en el cas de L'Auditori, l'autofinançament es situï en valors propers a un terç del cost total. Les polítiques d'optimització de recursos endegades, l'aprofundiment i la persistència en la recerca de suport privat i l'anàlisi individualitzat dels costos, que permetran comprovar les cobertures de cada activitat, han de possibilitar compatibilitzar el compliment d'objectius i l'eficiència econòmica.

## Recomanacions

1. La redacció del **nou pla estratègic** es considera fonamental i ineludible per a establir un full de ruta argumental i objectivable de L'Auditori del futur més proper. Ha d'establir quins són els objectius estratègics per al període, com es desglossen en objectius operatius i quines són les accions que s'hi vinculen, així com els indicadors que les mesuren i les fites anuals que funcionen com a referència al seu control.
2. El pla estratègic s'entén com una projecció a llarg termini i, per tant, no es considera que sigui factible la seva quantificació pressupostària en el context actual. En aquest sentit, cal que el pla estratègic sigui la base per a definir **contractes programa** a mitjà termini (dos exercicis) que concretin les aportacions de les dues administracions consorciades.
3. La simplificació de la governança no ha implicat l'accés del sector privat. És necessari establir mecanismes que facilitin la **incorporació de mecenatge**.
4. Quant a l'organització, la **gestió econòmica per projectes** pot possibilitar l'apropament de la cobertura dels projectes. Altrament, són fonamentals la definició de tots els processos que es porten a terme i la seva procedimentació, així com l'elaboració del **manual de qualitat** corresponent.
5. És transcendent que es puguin realitzar **estudis de públic periòdics** per traslladar les intervencions de màrqueting que escaiguin i incidir en el disseny de la programació.
6. En continuïtat amb l'aprofitament de la via digital, cal insistir en eines que permetin la **interacció de l'usuari**, com la creació d'un blog obert destinat al diàleg dels intèrprets amb el públic, una app que apropi les activitats de l'ens als dispositius mòbils o el disseny d'una plataforma a la web que funcioni com a videoblog per a nous talents.
7. En referència a la consideració de **formacions residents i adscrites a la temporada**, en l'actualitat i des de temps enrere aquesta qualificació recau en dues formacions totalment consolidades. El CoNCA considera que és d'interès que es convoquin residències per a grups o intèrprets emergents. Aquesta mesura s'afegiria als cicles que ja existeixen en la programació amb l'objectiu de promocionar a les noves formacions.







**ANNEX I.**  
**MODEL DE FITXA**  
**DE SEGUIMENT**



**1. Governança i estructura organitzativa**

Hi ha un Pla Estratègic vigent   Si No   Si s'escau, periodificació del P.E.

Hi ha un Contracte Progra,a vigent (signat per les parts)   Si No   Si s'escau, periodificació del C.P.

Comentaris respecte de les planificacions estratègiques vigents

Els canvis institucionals han simplificat els processos organitzatius   Si No

Descriure els canvis organitzatius provocats per les modificacions de governança

S'han fet accions envers la millora de la interrelació amb l'ESMUC   Si No

S'adequa l'organització a la gestió per projectes

S'ha redactat un manual de qualitat

Es disposa de centre de documentació propi

**2. Economia i finançament**

	2013	2014	2015	exerc. previ (2012)	exerc. difer. (2015/2012)
Total aportacions públiques	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="11.900.663"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
Subtotal transf. corrents	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="11.700.330"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
Subtotal transf. de capital	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="200.333"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
Transf. corrents	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="5.496.332"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
Transf. de capital	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="200.333"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
Subtotal Generalitat	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="5.696.665"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
Transf. corrents	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="6.203.998"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
Transf. de capital	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="#DIV/0!"/>
Subtotal Ajunt. Barcelona	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="6.203.998"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
% aportació pública	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="69,29%"/>	<input type="text" value="-69,29%"/>
% autofinançament	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="30,71%"/>	<input type="text" value="-30,71%"/>
% patrocini privat	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="3,22%"/>	<input type="text" value="-3,22%"/>
% ingressos taquillatge	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="18,33%"/>	<input type="text" value="-18,33%"/>
Total ingressos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="17.175.698"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
Despesa en estructura	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="15.232.475"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
despesa en activitats	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="3.747.911"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
Cost total per usuari	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="39,34"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>

Els canvis institucionals han simplificat els processos organitzatius  Si  No

Descriure els canvis organitzatius provocats per les modificacions de governança

### 3. Usuaris i xarxes socials

	2013	2014	2015	exerc. previ (2012)	exerc. difer. (2015/2012)
Total usuaris d'Auditori	0	0	0	394.723	-100,0%
Espect. concerts a L'Auditori				354.226	-100,0%
Usuaris activitats a L'Auditori				40.497	-100,0%
Nombre d'espectador de concerts fora de L'Auditori				106.500	-100,0%
Nombre d'usuaris del Museu de la Música				49.615	-100,0%
Total usuaris programa escolar (inc. conc.)				151.236	-100,0%
Nombre espectadors concerts escolars				145.111	-100,0%
Total usuaris programa familiar (inc. conc.)				17.511	-100,0%
Nombre espectadors concerts familiars				16.792	-100,0%
Total usuaris programes socials					
% aforament total					
% aforament concerts producció pròpia				86,23%	-86,23%
Total visites plana web				374.982	-100,0%
Total seguidors xarxes	0	0	0	13.968	-100,0%
facebook				4.275	-100,0%
facebook OBC				2.175	-100,0%
twitter				4.966	-100,0%
twitter OBC				2.552	-100,0%

S'orienta el web i les xarxes socials per a la fidelització del públic  Si  No

Es potencia en el web el diàleg artista vs públic

S'empra el web com a plataforma d'exhibició i difusió de la producció nacional i/o pròpia

Comentari respecte l'estratègia digital

S'ha dissenyat un pla de màrqueting  Si  No

estudi de públic

catàleg d'activitats

pla de comunicació

Estratègies i mesures per a la captació de nous públics

#### 4. Activitats

	2013	2014	2015	exerc. previ (2012)	exerc. difer. (2015/2012)
Nombre total d'activitats	0	0	0	806	-100,0%
Concerts a L'Auditori				460	-100,0%
Concerts fora L'Auditori				145	-100,0%
Altres act. a L'Auditori				173	-100,0%
Altres act. fora L'Auditori				19	-100,0%
Nombre de produccions musicals pròpies				229	-100,0%
% d'activitats de producció pròpia				85,17%	-85,17%
Nombre de companyies/artistes internacionals convidats					

Síntesi del projecte artístic en el període 2013-2015

#### 5. Activitats del Museu de la Música

	2013	2014	2015
Nombre d'exposicions temporals			
Nombre d'activitats complementàries (concerts, presentacions, confer., etc.)			
Nombre d'accions de conservació i restauració			
Nombre d'activitats de recerca			
Nombre d'acords i col·laboracions vinculats a la recerca			
Nombre de publicacions pròpies			
Nombre d'articles a altres revistes			

Descripció dels acords i objectius de recerca

#### 6. Accions educatives i socials

	2013	2014	2015
Nombre d'activitats formatives			
Nombre de sessions d'activitat educatives			
Nombre d'activitats de caire educatives			
Dexcirpció de les activitats socials			

Descripció de les activitats educatives i socials

**7. Sector, territorialització i col·laboracions amb altres institucions**

	Si	No	Identificar espais
Hi ha programació en altres espais fora de L'Auditori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
Hi ha companyies o institucions associades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Identificar les companyies associades, les activitats que porten a terme i la calendarització del seu compromís

**Economia i finançament**

	2016
Total aportacions públiques	<input type="text" value="0"/>
Subtotal transf. corrents	<input type="text" value="0"/>
Subtotal transf. de capital	<input type="text" value="0"/>
Transf. corrents	<input type="text"/>
Tranf. de capital	<input type="text"/>
Subtotal Generalitat	<input type="text" value="0"/>
Transf. corrents	<input type="text"/>
Transf. de capital	<input type="text"/>
Subtotal Ajunt. Barcelona	<input type="text" value="0"/>
% aportació pública	<input type="text"/>
% autofinançament	<input type="text"/>
% patrocini privat	<input type="text"/>
% ingressos taquillaatge	<input type="text"/>
Total ingressos	<input type="text"/>
Despesa en estructura	<input type="text"/>
Despesa en activitats	<input type="text"/>
Cost total usuari	<input type="text"/>

**Usuaris i xarxes socials**

	2016
Total usuaris de L'Auditori	<input type="text" value="0"/>
Espect. concerts a L'Auditori	<input type="text"/>
Usuari activitats a L'Auditori	<input type="text"/>
Nombre d'espectadors de concerts fora de L'Auditori	<input type="text"/>
Nombre d'usuaris del Museu de la Música	<input type="text"/>
Total usuaris del Museu de la Música	<input type="text"/>
Total usuaris programa escolar (inc. conc.)	<input type="text"/>
Nombre espectadors concerts escolars	<input type="text"/>
Total usuaris programa familiar (inc. conc.)	<input type="text"/>
Nombre espectadors concerts familiars	<input type="text"/>
Total usuaris programes socials	<input type="text"/>
% aforament total	<input type="text"/>
% aforament concerts producció pròpia	<input type="text"/>
Total visites plana web	<input type="text"/>
Total visites plana web	<input type="text"/>
Total seguidors xarxes socials	<input type="text" value="0"/>
Facebook	<input type="text"/>
Facebook OBC	<input type="text"/>
Twitter	<input type="text"/>
Twitter OBC	<input type="text"/>







## TÍTOLS DE LA COL·LECCIÓ:

### *AVALUACIONS ESTRATÈGIQUES*

<b>AEC 01 (2014) <i>ex ante</i></b>	<b>MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA (MNAC). 2010-2012</b>
<b>AEC 02 (2014) <i>ex ante</i></b>	<b>MERCAT DE LES FLORS. CENTRE DE LES ARTS DEL MOVIMENT. 2010-2012</b>
<b>AEC 03 (2014) <i>ex ante</i></b>	<b>GRUP CONSORCI DE L'AUDITORI I L'ORQUESTRA. 2010-2012</b>
<b>AEC 04 (2015)</b>	<b>BIBLIOTECA DE CATALUNYA. 2011-2013</b>
<b>AEC 05 (2016)</b>	<b>FILMOTECA DE CATALUNYA. 2012-2014</b>
<b>AEC 06 (2016)</b>	<b>GRAN TEATRE DEL LICEU. 2012/2013-2015/2016</b>
<b>AEC 07 (2017)</b>	<b>FUNDACIÓ ORFEÓ CATALÀ - PALAU DE LA MÚSICA CATALANA. 2013-2016</b>
<b>AEC 08 (2017/2018)</b>	<b>TEATRE NACIONAL DE CATALUNYA. 2014-2016</b>

### *INFORMES DE SEGUIMENT*

<b>IS01 (AEC 02) (2018)</b>	<b>MERCAT DE LES FLORS. CENTRE DE LES ARTS DEL MOVIMENT. 2013-2016</b>
<b>IS02 (AEC 03) (2018)</b>	<b>CONSORCI DE L'AUDITORI I L'ORQUESTRA. 2013-2016</b>
<b>IS03 (AEC 01) (2018)</b>	<b>MUSEU NACIONAL D'ART DE CATALUNYA. 2013-2016</b>