

# Avaluacions estratègiques CoNCA

## Informe de seguiment

IS01 (AEC 02) (2018)

## Mercat de les Flors. Centre de les Arts i del Moviment (2013-2016)



**Co NCA**

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

El document ISO1 (AEC 02) (2018). Mercat de les Flors. Centre de les Arts del Moviment (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 2017.

Membres del Plenari

Carles Duarte i Montserrat, president

Gemma Sendra i Planas, vicepresidenta primera

David Albet i Sunyer, vicepresident segon

Mercè Gisbert i Cervera, secretària

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, Lídia 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 ISO1 (AEC 02) (2018). Mercat de les Flors. Centre de les Arts del Moviment (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	15
<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 Mercat de les Flors, Centre de les Arts del Moviment.

L'informe es fonamenta en una fitxa de seguiment redactada a partir de l'Avaluació Estratègica *ex ante* del Mercat de les Flors, Centre de les Arts del Moviment (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 del Mercat amb diversos indicadors representatius (*annex I*).

Així mateix, es recullen les informacions procedents d'altres fonts internes, especialment de l'avaluació del Contracte programa del Mercat de les Flors per al període 2012-2016 i fins a la temporada 2016/2017.<sup>2</sup>

Els indicadors que analitza l'informe fan referència, per una banda, a aspectes genèrics propis de la gestió o de l'activitat. Per altra banda, s'hi destaquen els índexs i les ràtios que s'adiuen a aspectes detectats com a sensibles en l'avaluació estratègica prèvia del Mercat de les Flors 2010-2012.

L'avaluació estratègica es considera només el punt d'inici del procés de millora contínua dels equipaments que han estat avaluats.<sup>3</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 del Mercat de les Flors. Centre

1 CoNCA (2014). *Mercat de les Flors. Centre de les Arts del Moviment (2010-2012)*. Avaluacions estratègiques CoNCA, AEC 02 (2014) *ex ante*. Barcelona.

[http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio\\_estrategica\\_flors/Avaluacio\\_Mercat\\_Flors\\_WEB.pdf](http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_flors/Avaluacio_Mercat_Flors_WEB.pdf)

2 <http://mercatflors.cat/wp-content/uploads/2016/09/indicadors-12-16.pdf>

3 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)

de les Arts del Moviment 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.** Indicadors quantitius de tipus genèric destacats o d'interès específic, seleccionats com a evidència d'aspectes rellevants per a l'equipament.

**c) Identificació d'innovacions i implementació de reformes.** Descripció de les innovacions que s'adopten, de les propostes que es descarten i dels procediments i les àrees de l'organització que queden afectats 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).

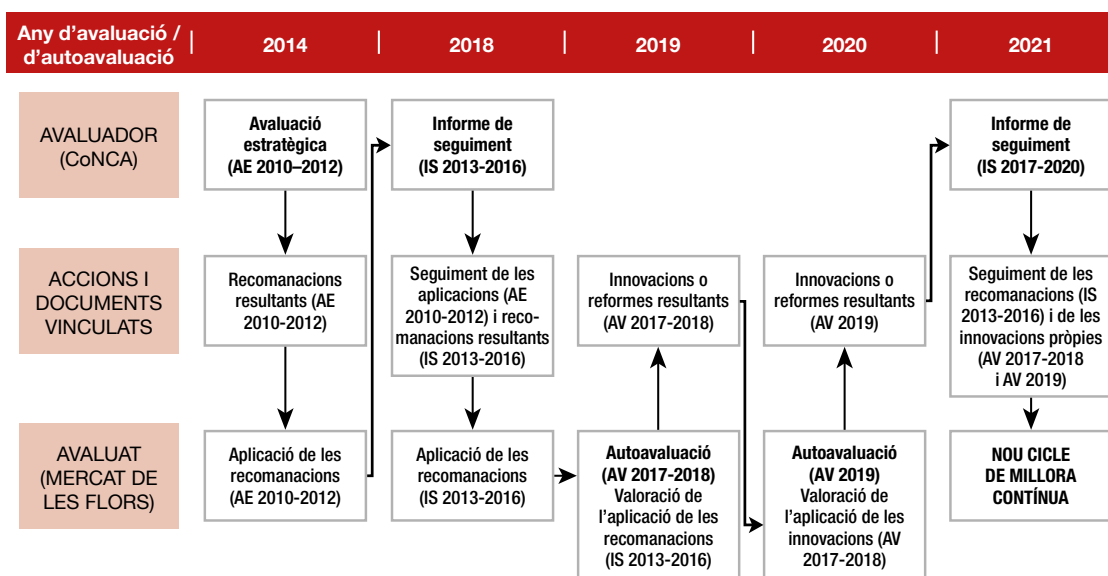
La dinàmica de l'autoavaluació s'estima amb un horitzó temporal que comprèn quatre exercicis des de la culminació del primer Informe de seguiment. De forma operativa, el CoNCA facilitarà al Mercat de les Flors un accés a un repositori compartit ("núvol") on s'actualitzarà biennalment el fitxer d'autoavaluació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

El seguiment que s'està portant a terme correspon als exercicis 2013-2016. En aquest sentit, correspon al Mercat de les Flors 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. El Mercat de les Flors 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'evidenciïn 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

---

- El Pla estratègic vigent es vinculà a la signatura del Contracte programa i correspon al període 2012-2015 (fins a la temporada 2015/2016).
- Els cinc grans eixos del Pla vigent són:
  - Proposar referents i models.
  - Potenciar la participació.
  - Incentivar el coneixement.
  - Impulsar la creativitat.
  - Organitzar un sistema en xarxa i sostenible
- L'avaluació del contracte programa comprèn des de la temporada 2012-2013 fins a la 2015-2016. Es portà a terme per la Comissió Executiva del Consorci Mercat de les Flors – Centre de les Arts del Moviment.
- La valoració dels resultats per objectius operatius ha estat la següent:
  1. *Impulsar, coproduir i programar espectacles de dansa de manera regular equilibrant tendències i sensibilitats, tot acompanyant les propostes dels artistes.* Objectiu acomplert.
  2. *Treballar amb els públics i fidelitzar-los realitzant una tasca activa i constant, tant pedagògica com d'incentivació de la demanda.* Objectiu acomplert.
  3. *Interactuar amb el món educatiu, proposant projectes per a tots els nivells així com eines pedagògiques que permetin ampliar al màxim el seu territori d'influència.* Objectiu acomplert.
  4. *Proposar formes atentes de relacionar-se amb els nous creadors, els projectes d'investigació i el suport al talent així com el diàleg entre disciplines artístiques.* Objectiu acomplert.
  5. *Organitzar espais de trobada, congressos i formes de compartir informació i coneixements.* Objectiu acomplert.
  6. *Organitzar activitats i obrir espais de participació i diàleg amb els professionals i relacionar-se activament amb tot el sector de la dansa.* Objectiu acomplert.

7. *Fer possible l'existència de publicacions i d'un arxiu documental que permeti la generació de coneixement i patrimoni a l'entorn de la dansa.* Objectiu no acomplert.<sup>4</sup>
  8. *Realitzar accions amb altres entitats culturals, especialment els equipaments públics dedicats a les arts escèniques.* Objectiu acomplert.
  9. *Afavorir la presència de la dansa en d'altres programacions, així com en xarxes i circuits de diversos àmbits territorials.* Objectiu acomplert parcialment.
  10. *Potenciar les relacions amb diversos sectors socials i la creació de comunitat fent visibles els valors de la dansa a la societat.* Objectiu acomplert.
  11. *Millorar l'eficàcia, l'eficiència en gestió, la qualitat del servei, la competència dels professionals que treballin en el Consorci.* Objectiu acomplert parcialment.
  12. *Assegurar l'accessibilitat comunicativa i l'avaluació i transparència de les accions i dels resultats del Consorci.* Objectiu acomplert.
- Amb posterioritat al pla estratègic esmentat, per l'Acord de Govern ACORD GOV/52/2015, de 7 d'abril, s'aprovaren els nous estatuts del Consorci Mercat de les Flors.<sup>5</sup>
  - Les finalitats definides pels estatuts del Consorci Mercat de les Flors en l'Acord GOV/52/2015 són les següents (art. 4):
    - Ser un centre de referència local, nacional i estatal i ser present internacionalment en les arts escèniques.
    - Ser un centre de suport, producció i difusió de la dansa i les arts vinculades.
    - Ser un espai motor i punt de trobada de propostes per al foment de les arts del moviment.
    - Ser un espai de suport a artistes i a companyies i de participació del públic.
    - Treballar en xarxa amb altres agents del sector públic i privat.
  - El mateix acord defineix un conjunt de funcions vinculades a les finalitats anteriors:
    - Organitzar i coproduir activitats i donar assessorament sobre la disciplina de dansa, s'hi inclouen festivals amb tercers, espectacles, conferències i activitats pedagògiques.
    - Fer promoció internacional de la dansa del país.

4 Tot i la valoració de la institució mateixa respecte l'acompliment d'aquest objectiu, l'ens assenyala l'existència de la col·lecció editorial Cos de lletra i l'articulació del blog per a generar coneixement entorn de la dansa.

5 La norma esmentada deixa sense efecte l'Acord de Govern ACORD GOV/55/2007, de 3 d'abril, de modificació dels estatuts del Consorci Mercat de les Flors.

- Fer recerca, publicacions i un arxiu documental de la disciplina.
- Col·laborar en accions d'informació i relacions públiques i amb altres agents de diversos sectors socials i culturals.
- Impulsar iniciatives de gestió cultural i empenedoria al sector.
- Gestionar patrocini i mecenatge.
- Produir i comercialitzar material audiovisual.
- Gestionar i cedir equipaments i espais.
- Altrament, amb l'elecció de la nova directora a partir del 2017 s'incorporen els objectius del projecte propi per als exercicis següents.

## 2.2. SEGUIMENT DE LES RECOMANACIONS DE L'AE 2010-2012 <sup>6</sup>

### De tipus organitzatiu

1. *En la gestació del Consorci del Mercat de les Flors no s'arribà a incloure l'Administració general de l'Estat com a participant en la governança de l'ens. Si bé la **participació de l'Estat** s'ha mantingut mitjançant aportacions pressupostàries, es considera fonamental la seva major implicació i l'encaix a través d'un acord marc o contracte programa a mitjà o llarg termini, el qual n'hauria de garantir la col·laboració i el finançament de forma estable.*
2. *La **participació de patrocinadors** i mecenes privats en el finançament de l'ens cal que sigui reflectida proporcionalment en els òrgans decisoris. La formació d'un marc estable de col·laboració amb el sector privat necessita que la governança de l'equipament pugui adaptar-se a la inclusió d'aquests participants, que permeti que es puguin sentir inclosos en l'estratègia de l'equipament.*
3. *Cal incidir en els mecanismes normatius que millorin l'agilitat en la presa de decisions, potenciant la **delegació de poder executiu**. En tot cas, la responsabilitat de les administracions públiques en un nou marc de govern de l'entitat ha de cenyir-se al control del compliment dels objectius estratègics pactats, i en la direcció ha de residir el disseny de les accions i les polítiques vinculades per a assegurar-ne el compliment.*

<sup>6</sup> Per al seguiment de les recomanacions de l'avaluació estratègica realitzada al Mercat de les Flors. Centre de les Arts del Moviment, corresponents al període 2010-2012, s'incorpora com a preàmbul el text original de les recomanacions fetes (en cursiva).

4. La fàbrica de creació **El Graner** actua implícitament com a apèndix operatiu del Mercat, amb recursos físics i humans administrats pel mateix Mercat i funcionant com a espai d'assaig i creació, fet que suposa que quedi vinculat als seus projectes i objectius. Amb la situació de facto esmentada, ambdós equipaments requereixen una **vinculació formal i explícita** que superi l'encàrrec i vinculi de forma estable la interrelació.
5. El Pla estratègic s'entén com el compromís del director amb el seu projecte d'actuació i la seva aplicació en l'equipament. A fi d'objectivar l'acord, caldria que s'identifiqués amb la vinculació de totes les parts en la proposta, amb l'acceptació d'un **marc econòmic i organitzatiu de referència** paral·lel als projectes i activitats definides.
6. A fi de concretar el Pla, es considera d'interès que es puguin acordar **contractes programa** amb periodicitat a mitjà termini (2-3 anys) en els quals es negociï explícitament la quantificació de costos i la dotació de recursos i que, alhora, es possibiliti la incorporació d'un pla de contingència respecte a variacions posteriors.
7. L'elecció d'un director o directora implica l'assumpció per part de la institució d'un projecte que, definit en el Pla estratègic, compromet un horitzó de quatre anys. Caldria definir un procediment de **concurs internacional**, homologat amb altres equipaments escènics nacionals i internacionals que possibilités la comparació entre propostes i visions estratègiques diferenciades.
8. Els estatuts de la institució defineixen la figura del director o directora com l'eix que vertebrava estratègies, activitats i gestió; aquesta dependència pot no garantir la continuïtat ni la seva dinàmica davant possibles contingències. En aquest sentit i com en altres equipaments culturals, es considera imprescindible l'existència, per una part, d'un **director artístic**, responsable executiu màxim de l'equipament, i per l'altra, d'un **director executiu o gerent** que, subordinat al primer, lideri la gestió operativa de l'equipament.
9. A efectes organitzatius, cal que es redacti un **manual de qualitat** amb la totalitat de processos que desenvolupa l'ens i que serveixen de compromís de funció i activitat en el contracte programa. Aquests processos es porten a terme mitjançant procediments que s'han de definir, amb els recursos humans i físics que hi participen, a fi de poder desenvolupar una gestió eficient i millorar la coordinació i la productivitat.
10. L'estructura organitzativa del Mercat ha de vetllar per **garantir** que el **know how** (gestió de la programació, projectes, continguts, etc.) es conserva amb



*personal propi, mantenint i assegurant aquells llocs de treball d'especial valor afegit. A fi d'optimitzar l'estructura perquè sigui més àgil i eficient, cal evidenciar aquelles tasques auxiliars que poden externalitzar-se.*

## **VALORACIONS**

- Els nous estatuts (Acord GOV/52/2015, de 7 d'abril) impliquen modificacions de governança respecte de la norma anterior. El Consorci s'adscriu a l'Ajuntament de Barcelona, cosa que significa que s'implementen els règims pressupostari, comptable i de control aplicables a l'Administració local. Es suprimeix la Comissió Executiva i es reparteixen les funcions entre la Presidència, el Consell General i la Direcció.
- Es modifica el percentatge d'aportació econòmica de les administracions i, en paral·lel al finançament, es canvia la proporció del nombre de representants de cada entitat consorciada (art.15.2): a l'Ajuntament de Barcelona li correspon transferir el 60% de les aportacions ordinàries corrents de les administracions consorciades i a la Generalitat de Catalunya el 40%.
- La disposició dels òrgans del Consorci és la següent:
  - La Presidència, que correspon a l'alcalde o alcaldessa de Barcelona
  - La Vicepresidència, que correspon al conseller o consellera de Cultura de la Generalitat de Catalunya.
  - El Consell General, que està integrat per tres consellers designats per l'Ajuntament de Barcelona i dos consellers designats per la Generalitat de Catalunya.
  - La Direcció.
- Sense restar inclosa en el consorci i sense relació contractual que la hi vinculi, la participació de l'Estat es segueix reflectint en aportacions anuals, en consonància amb els estatuts de l'ens (art. 2.3.) (**recomanació 1**).
- No hi ha articulat cap mecanisme de col·laboració orgànica o institucional que possibiliti la incorporació dels patrocinadors o mecenes en la governança de la institució (**recomanació 2**), fet que no facilita, entre d'altres factors, el suport econòmic a les activitats del Mercat de les Flors.
- S'ha definit formalment la vinculació entre el Mercat de les Flors i El Graner (**recomanació 4**). En aquest sentit, l'acord amb l'Ajuntament de Barcelona estableix l'ús de l'espai com a fàbrica de creació del Mercat de les Flors.

- A fi de vincular els objectius del Pla estratègic a les institucions públiques que formen el Consorci del Mercat de les Flors i concretar-los en un marc econòmic referencial, es pogué redactar i signar el Contracte programa 2012-2015 (fins a la temporada 2015/2016). En aquest sentit, cal afirmar el següent (**recomanació 6**):
  - L'existència i vigència de l'acord significa la cobertura explícita a la institució i a les seves activitats i un compromís programàtic i formal de suport durant quatre exercicis.
  - Altrament, l'acord representa un horitzó econòmic excessivament perllongat per a possibilitar la concreció econòmica; en aquest sentit es remet el finançament al pressupost anual i a la seva aprovació pels òrgans competents vinculats.<sup>7</sup>
- El Mercat de les Flors es troba integrat en el Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (SPEEM). Com a equipament nacional, 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)).
- En referència a la categoria 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.
- La direcció del Consorci en els exercicis que comprèn l'Informe de seguiment correspon al senyor Francesc Casadesús, responsable de l'ens des de 2008

7 "(...) Les aportacions per part de les administracions quedaran vinculades a la presentació dels pressupostos anuals per part de la direcció del Consorci i a les aprovacions respectives per part dels òrgans competents de cada una de les administracions. (...)". Contracte programa entre la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Barcelona i el Consorci Mercat de les Flors – Centre de les Arts de Moviment, clàusula 3. Compromisos econòmics.

fins a 2016. Amb la convocatòria d'un concurs de direcció (**recomanació 7**), a principis de 2017 s'hi incorpora la senyora Àngels Margarit. El model estratègic futur i la seva implementació dependran del projecte de la nova direcció, ja que el projecte personal definit va implícit en la seva selecció per al càrrec.

- En referència als estatuts vigents, el càrrec de Director implica responsabilitats de artístiques però, alhora, de tipus administratiu i econòmic. Altrament, el perfil artístic és el principal valor que es considera en la tria del màxim responsable executiu de l'entitat (**recomanació 8**). Durant una etapa breu de l'inici del període de seguiment la senyora Mònica Arús desenvolupà les tasques de Direcció executiva.
- Des del 2016 s'actualitza la informació en el web de l'entitat en virtut de la Llei de transparència.
- L'estructura de personal s'ha reduït entre el 2012 i el 2016 en quatre efectius. La reducció ha afectat totes les àrees (administració, comunicació, producció i projectes externs) excepte la de direcció i continguts, que ha augmentat en tres efectius i compensa parcialment la reducció dels altres departaments.
- Tot i l'existència d'alguns procediments redactats, no consta l'existència de cap manual de qualitat o document que relacioni els diferents processos que desenvolupa el Mercat de les Flors i els procediments vinculats que els portin a terme (**recomanació 9**).

## De tipus econòmic

11. *En conjunt, l'**aportació de les institucions públiques** s'ha minorat en els darrers exercicis, i ha estat l'Ajuntament de Barcelona qui ha permès compensar parcialment la davallada de dotacions de la Generalitat de Catalunya i el Ministeri de Cultura. Per permetre una previsió d'estratègies i continguts en funció dels recursos disponibles, és necessari que s'arribi a compromisos econòmics en el marc del contracte programa, el qual concerta a mitjà termini (2-3 anys) l'aportació pública i les obligacions de l'ens.*
12. *La reducció de les aportacions públiques aboca a la necessitat peremptòria d'obtenir més recursos. A més de l'explotació de l'activitat (taquillatge) i de les instal·lacions (lloguer d'espais), l'autofinançament requereix la **captació de patrocinadors** als quals s'ofereixen les sinergies i els beneficis recíprocs que la seva cooperació possibilita. En aquest sentit, l'organització del Mercat, amb el lideratge*

- de la direcció, ha d'adaptar-se per articular les estratègies vinculades i portar-les a terme assegurant la continuïtat d'acció sobre els possibles aportadors.
13. Amb una projecció econòmica a mitjà o llarg termini, s'hauria d'assolir un percentatge de **cobertura de les activitats estables** més aproximat al cost real, amb mesures concretes que permetin augmentar el taquillatge i l'assistència d'usuaris a tallers, activitats escèniques educatives, cursos i qualsevol oferta al públic.
  14. La millora en els **ingressos per taquillatge** implica revisar polítiques de gratuïtat i d'invitacions i la casuística dels descomptes, amb el benentès que no s'alterin les accions de màrqueting destinades a polítiques socials o de captació de públics.
  15. L'ocupació dels espectacles i activitats del Mercat de les Flors voreja una mitjana del 70 % de l'aforament durant el període 2010-2012. Amb una oferta d'avantguarda que implica el risc evident de no tenir acceptació, els resultats són especialment destacats. Amb tot, determinats espectacles gaudeixen d'una ocupació plena en cada sessió i, per manca d'espais amb més aforament, no es pot aprofitar totalment el seu rendiment potencial. Com a solució, caldria recuperar aspectes de comunitat d'espais de l'antic projecte de la Ciutat del Teatre, que possibilitava l'aprofitament de sinergies entre els equipaments d'arts escèniques situats en el vessant de Montjuïc. L'establiment d'un conveni de col·laboració i coordinació amb els que gestionen equipaments escènics d'alta capacitat permetria **aplicar l'economia d'escala** en aquells espectacles amb més acceptació i, per tant, rendibilitzar per aforament.
  16. La naturalesa de les activitats que desenvolupa el Mercat i l'optimització de la seva administració efficient faculden a procedir a la **gestió per projectes**. L'adopció d'aquest model permetrà tractar individualment l'organització dels recursos i el cost – benefici de cada activitat. La inclusió de la fitxa de cost possibilitarà el seguiment sincrònic de la despesa i el posterior rendiment a partir dels beneficis, sigui en forma d'ingressos econòmics o en rendiments de tipus social.
  17. La contenció dels **costos per usuari** que marca la tendència del període 2010-2012 ha de consolidar-se en els exercicis propers a partir de 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

- El Mercat de les Flors va rebre l'exercici 2016 la reclamació de l'IVA de les subvencions públiques percebudes en exercicis anteriors per part de l'AEAT<sup>8</sup>. Des de l'ens i les administracions que li donen suport es decidí que, amb independència de reclamacions posteriors, es faria efectiu el pagament de la reclamació. En aquest sentit, l'any 2016 es van portar a terme les aportacions extraordinàries i finalistes per part de l'Ajuntament de Barcelona (165.322 euros) i la Generalitat de Catalunya (110.215 euros) que permetien cobrir la reclamació de 275.537 euros abonada pel Mercat de les Flors en el mateix exercici.
- El finançament del Mercat de les Flors prové de forma majoritària de l'aportació pública: el 2016 correspon al 87,63 % sobre els ingressos corrents (89 % del total dels ingressos) i, per tant, l'autofinançament és del 14,71 %. En aquest grup d'ingressos s'inclouen el patrocini privat (1,53 %) o el taquillatge (7,43 %), entre d'altres conceptes.
- L'objectiu explícit del Mercat de les Flors es centra en la difusió de la dansa contemporània i de les arts del moviment. En aquest sentit, desenvolupa una tasca de promoció i aculturació artística i, alhora, una funció social per a permetre apropar aquestes disciplines a la ciutadania. Aquesta actuació pública, en el paper d'equipament nacional, no es pot rendibilitzar des d'una òptica comercial i li cal el suport públic per a que sigui factible. En relació a la **recomanació 13**, hi ha una evolució positiva de la mesura de la cobertura de les activitats.
- Els ingressos corrents del Mercat de les Flors en l'any 2016 es xifren en 4,7 milions d'euros, un 5 % inferior als del 2012. Altrament, els ingressos totals es xifren en 5,3 milions d'euros durant el 2016, una xifra pràcticament idèntica a la dels ingressos totals de l'any 2012.
- La tendència dels ingressos i les despeses corrents en el període 2010-2016 indica que, si bé la despesa es manté en valors més o menys constants, la davallada dels ingressos, principalment les aportacions públiques, ha motivat dèficits

---

8 El canvi de criteri respecte del tractament de l'IVA de les subvencions parteix de la interpretació que l'AEAT va fer de la sentència del Tribunal de Justícia de la Unió Europea de març de 2014 (assumpte C-151/13, Le Rayon d'Or), segons la qual les aportacions públiques es consideren subvencions vinculades al preu de les operacions i resten subjectes a l'impost. A causa de l'alarma generada per la modificació del criteri i el seu impacte en el sector cultural i d'altres, la Llei 9/2017, de 8 de novembre, de Contractes del Sector Públic inclou la modificació específica que conclou que les aportacions de les Administracions Públiques per a la gestió de serveis públics o de foment de la cultura no estan subjectes a l'IVA, sempre que no es demostrï una situació de distorsió de la competència. Tanmateix, la modificació és vàlida des de l'entrada en vigor de la norma (10/11/2017). La qüestió pendent a data de seguiment és el reconeixement de la retroactivitat de la norma.

limitats en alguns dels exercicis. Aquestes diferències s'han pogut finançar amb els sobrants o romanents d'anys anteriors.

- Els ingressos de capital, que són totalment dependents de l'aportació pública, i les inversions mostren una dinàmica menys equilibrada, en la qual s'evidencia la dificultat per a coordinar anualment les transferències amb les necessitats de manteniment de l'edifici i les instal·lacions.
- En referència als ingressos propis, ha existit un creixement lent però sostingut de la partida de mecenatge i patrocini, que, amb tot, representa una part mínima del muntant total. El taquillatge en valors absoluts es xifra en 212 mil euros (2013), 361 mil euros (2014), 334 mil euros (2015) i 350 mil euros (2016). La tendència històrica des del 2010 és de creixement.
- L'aportació pública (**recomanació 11**), que havia decrescut progressivament en exercicis previs, l'any 2013 presenta un augment motivat per les transferències de capital vinculades a la inversió en l'edifici. En aquest sentit, l'aportació per inversió del 2013 correspon a una aportació de la Generalitat (1,25 M d'euros) i a una altra de l'Ajuntament de Barcelona (0,8 M d'euros). Des d'aquell exercici, l'aportació de capital per a inversions l'ha portat a terme únicament l'Ajuntament de Barcelona.
- Respecte de les transferències corrents, l'Administració General de l'Estat va aportar 375 mil euros (2016), que és una quantitat lleument superior als exercicis precedents però molt inferior a les aportacions en exercicis anteriors.
- En virtut de la norma vigent (Acord GOV/52/2015, art. 15.2.), la proporció de la suma de l'aportació de transferències corrents per part de l'Ajuntament de Barcelona i de la Generalitat de Catalunya ha de ser del 60 % i del 40 %, respectivament. En l'exercici 2016, el total de la transferència corrent dels ens consorciats ha estat de 4,1 M d'euros; d'aquests, 2,53 M euros, el 61,24 %, corresponen a l'Ajuntament, 1,19 M d'euros, el 28,85 %, a la Generalitat de Catalunya.<sup>9</sup> En els exercicis anteriors, la proporció de la Generalitat ha estat similar a la del 2016: 25,27 % (2015), 27,88 % (2014) i 27,30 % (2013).

<sup>9</sup> El càlcul del 2016 resta afectat per dos factors diferenciats: per una part, l'existència d'aportacions de l'Administració General de l'Estat (374.963 euros) i d'altres aportadors (33.875 euros); per altra part, les aportacions extraordinàries de l'Ajuntament i la Generalitat per al pagament de l'IVA reclamat per l'Agència Tributària. En relació a l'Acord GOV/52/2015, que fa referència al total d'aportacions corrents d'ambdues administracions, cal descomptar les aportacions de tercers i les conseqüències de la sanció per l'IVA. El recàlcul corresponent mostra que **l'Ajuntament ha transferit el 68,61 % (2.361.781 euros) i la Generalitat el 31,39 % (1.080.689 euros)**.

- En relació amb la captació de fons per mecenatge (**recomanació 12**), tot i l'estancament en les tres temporades avaluades, l'equipament informa de la col·laboració amb una empresa especialitzada en *fundraising*, els resultats de la qual es palesen en l'exercici 2016. Tanmateix, s'adverteix una disminució en el nombre de patrocinadors finalistes i, en paral·lel, del total d'aportacions anuals.
- En l'àmbit de la despesa, la despesa en estructura es xifra en 2,3 M d'euros (13,8 % més que al 2012), amb un creixement de 200 mil euros respecte l'exercici anterior. En paral·lel, la despesa en activitats es manté en 2,6 M d'euros en els exercicis avaluats.
- L'organització no s'ha adequat a la gestió per projectes i, en aquest sentit, no s'articulen els recursos per a comparar *in time* els recursos i el cost-benefici de les activitats que es porten a terme (**recomanació 16**).
- Tot i el manteniment de la despesa en activitats, s'ha incrementat el nombre de públic i usuaris. Per aquest motiu, el cost unitari per usuari s'ha reduït fins els 75,42 euros per usuari (7,2 % menys que els cost unitari registrat l'any 2012 (**recomanació 17**)).<sup>10</sup>

### Respecte de l'oferta i el contingut

18. *La promoció de la dansa contemporània nacional esdevé un dels eixos d'actuació del Mercat. En aquest sentit, cal incidir en la funció d'aparador de la **programació i el suport a les companyies catalanes**, incidint en les coproduccions de creadors o actuant com a plataforma d'internacionalització, mitjançant el bescanvi amb equipaments forans.*
19. *En referència a la gestió referent a la tria de les **companyies associades**, i amb el benentès que cal fer prevaler el criteri artístic i l'adequació als objectius del Mercat, es considera fonamental definir un procediment que garanteixi l'atribució del corresponent estatus amb transparència i accessibilitat perquè pugui ser justificable i evidencii igualtat d'oportunitats per a tot el sector. Tot i ser un tema dins l'àmbit de les responsabilitats de la direcció artística, cal disposar dels mecanismes que permetin avalar la decisió.*

<sup>10</sup> No es disposa de la dada final d'usuaris per a la temporada 2016/2017, si bé es preveu la tendència de creixement dels costos unitaris.

20. La programació del Mercat intenta encabir espectacles de diferent concepció artística. Entenent el caràcter públic inexcusable de la institució i que ha d'actuar d'altaveu per a les propostes artístiques més avantguardistes o singulars, cal **compatibilitzar la presència de projectes minoritaris i de difícil retorn social amb altres de més accessibles**, i valorar aspectes de rendiment material o d'oportunitat amb l'objectiu d'aconseguir un major impacte públic.
21. Amb el projecte europeu **Modul Dance** el Mercat lidera iniciatives de creació i, alhora, de mobilitat de creadors. Atès que és un projecte que ha generat i genera beneficis artístics a baix cost, caldria mantenir-hi una continuïtat d'activitats i contactes, amb independència de l'origen del finançament. En aquest marc de projecció internacional, l'ens ha d'insistir en el suport a la participació i la difusió de les produccions de creadors catalans.
22. L'origen del Mercat de les Flors es troba en la constitució d'un centre nacional de dansa, a partir del qual es procedeix a l'aculturació del públic en la disciplina de la dansa contemporània i les arts del moviment. En aquest sentit, després de diverses temporades d'activitat, el gran repte és la **consolidació del públic de la dansa**; cal ampliar la tasca educativa que asseguri una alfabetització del seu llenguatge.
23. L'equipament exerceix en un àmbit de centralitat respecte a les arts del moviment; un dels objectius bàsics de la institució és **territorialitzar les activitats** col·laborant amb tercers i ens locals per apropar-les a tothom. La difusió implica el desenvolupament efectiu d'una xarxa territorial de col·laboració i exhibició de les activitats, fet que requereix de la col·laboració dels agents locals. En aquest sentit, la implicació del Mercat ha d'enfortir l'oferta, sense afeblir la possible proposta de dansa d'altres organismes.
24. Amb l'objectiu final de crear interès i opinió sobre les arts del moviment i, alhora, de fidelitzar el públic, cal establir **vincles directes entre l'espectador públic i els creadors** mitjançant activitats de diàleg o participació en el fet artístic, potenciant que el missatge pugui ser intel·ligible per als receptors. A la data del present estudi, el Mercat desenvolupa amb aquest objectiu el projecte anomenat "Taller de l'espectador".
25. En relació amb el disseny d'estratègies d'apropament entre l'oferta i el públic, s'evidencia la necessitat de l'aplicació del **pla de màrqueting periòdic** (anual o biennal) que vinculi les necessitats detectades en el visitant i l'entorn. El Mercat disposa de l'eina tecnològica adient per a l'obtenció d'un estudi de públic



de periodicitat anual (CRM) que possibilita incidir en la fidelització dels públics existents i en la recerca de nous; amb la definició del seu propi mercat, el pla ha de permetre establir polítiques relacionades amb els objectius estratègics definits, així com concretar mesures de control de resultats que afectin les activitats a programar, la comunicació a dur a terme i les actuacions de micromàrqueting efectives.

26. La norma estatutària del Mercat esmenta la recerca com un dels eixos d'actuació de l'equipament. Amb el foment de l'experimentació artística i la creació, l'ens ha de recuperar el **Centre de Documentació**, que possibilitava el registre físic i amb imatge de les activitats efímeres que s'hi desenvolupen. Amb l'objectiu de mantenir un fons de memòria, i si aquest no es pot cobrir amb recursos humans propis, el Mercat pot establir col·laboracions tècniques o econòmiques amb institucions educacionals o sectorials (universitats, Institut del Teatre, etc.) que el puguin portar a terme. L'accessibilitat a la informació catalogada ha de ser gestionada a través del web.
27. A partir dels bons resultats obtinguts per l'impacte del web del Mercat, caldria avançar en la formulació d'**eines virtuals de creació i enfortiment de la comunitat**. Aquesta fidelització hauria d'emprar recursos participatius que permetessin el feedback entre usuaris i ens, amb l'accés, per exemple, a fitxes d'espectacle on es poguessin entrar comentaris.
28. Altrament, i en paral·lel a les estratègies de comunicació adreçades al públic, caldrà **orientar el web als creadors**, possibilitant una via d'accés que permeti presentar nous projectes o produccions a l'equipament i establir-hi contacte.
29. L'experiència digital s'hauria d'ampliar amb una **estratègia mòbil**, en especial en els usuaris més joves, que permeti l'accés als continguts a través dels dispositius digitals. El web s'ha d'adaptar a la nova realitat i disposar, si escau, d'una app que hi faciliti la navegació amb aquests dispositius i faci factible una interacció més directa amb l'usuari. El Mercat informa que es està desenvolupant un projecte sobre aquesta qüestió en col·laboració amb una institució universitària.

## VALORACIONS

### Activitats i públics

- L'entitat articula el seu catàleg d'activitats mitjançant el programa anual que inclou les accions de mediació, els espectacles i la resta d'activitats.

- Les activitats del Mercat de les Flors s'han incrementat de forma molt notable al llarg del període de seguiment. El nombre d'activitats de la temporada 2016/2017 duplica el de les activitats de la 2013/2014 i el nombre de funcions augmenta més d'un 42,5 % respecte del de la temporada prèvia.
- La programació es compon de coproduccions amb companyies catalanes, de l'Estat i internacionals. La proporció majoritària correspon a les nacionals, amb un percentatge que creix fins al 67 % de la programació la temporada 2015/2016; pel que fa a la resta, el percentatge corresponent a les propostes internacionals és del 20%.
- Tot i que no es disposa de la dada total d'usuaris per a la temporada 2016/2017, però amb una progressió anual de 3.000-4.000 espectadors o beneficiaris dels serveis del Mercat fins a la temporada anterior, s'estima que la xifra final s'aproparà als 65.000 usuaris (56.540 sense comptabilitzar el Festival Grec), un 28,13 % més d'espectadors (sense el Grec) que a la temporada 2012/2013.
- L'ocupació ha estat del 82 % en la temporada 2016/2017. Ha crescut cinc punts en les darreres quatre temporades i registra una tendència positiva continuada en paral·lel al nombre absolut de públics.
- Els abonaments han augmentat respecte els anys previs, fins els 772 la temporada 2015/2016: el 12% de les entrades als espectacles del Mercat corresponen a abonaments. Altrament cal incidir que, en la temporada 2016/2017 un 62% dels usuaris són de pagament, fet que suposa que els altres usuaris accedeixen de forma gratuïta als espectacles; la dada anterior disponible, de la temporada 2012/2013, indica que prop d'un 65 % foren entrades comercialitzades.
- No consta que s'hagin manifestat i organitzat les estratègies envers el públic en plans de màrqueting periòdics o actualitzats (**recomanació 25**). L'ens manifesta que hi ha estudis puntuals referents al treball dels públics, així com un pla de comunicació.

### Sector i internacionalització

- Per a la temporada 2016/2017 es presentà el Pla d'impuls de la dansa amb la implicació del Mercat de les Flors. Amb la finalitat de desenvolupar el sector, es defineixen sis accions específiques, dues de les quals tenen participació de l'ens:
  - En col·laboració amb el Consorci Transversal Xarxa d'Activitats Culturals, reforçar i incrementar el compromís de la dansa amb l'educació i impulsar projectes i accions educatives i de proximitat.

- Donar suport als creadors i ballarins del país per a la creació d'una producció nacional de dansa de mitjà/gran format i projecció nacional i internacional.
- Amb altres equipaments i institucions públiques destaquen les col·laboracions següents: Festival Grec, de l'Ajuntament de Barcelona (2013-2016); Apropa Cultura (2013-2016); Festival Sismògraf, de l'Ajuntament d'Olot (2015 i 2016); projecte "Tots dansem" amb l'OBC (2014); projecte "El MACBA és viu" amb el MACBA (2013); "Secció Irregular" amb la Fundació Tàpies (2013 i 2014).
- El nombre de residències s'ha consolidat en els darrers exercicis i ha arribat a 15 en la temporada 2015/2016.
- Per la seva part, El Graner es potencia com a fàbrica de creació del Mercat. El nombre de companyies residents en aquest espai ha variat entre 4 i 8 anualment durant el període comprès entre els anys 2013 i 2016.
- El nombre de coproduccions nacionals ha anat en augment progressivament des de la temporada 2013/2014 (12 coproduccions) fins a la 2016/2017 (25 coproduccions), i evidencia el suport explícit a la producció i les companyies del país (**recomanació 18**). Tanmateix, no consta l'existència del procediment que justifiqui la col·laboració amb les companyies o artistes associats (**recomanació 19**).
- En tots els exercicis objecte de seguiment hi ha activitat relacionada amb la coproducció amb companyies internacionals. En la temporada 2016/2017 la col·laboració ha estat amb dues coproduccions.
- S'han celebrat quatre trobades sectorials cadascuna de les temporades. S'ha participat, entre d'altres, en les iniciatives següents (2013-2015): Pla d'internacionalització de la dansa, projecte Léim, projecte Mapping per a EDN, FF80, Creamedia, Pla Integral de la dansa, Circuito Danza a Escena, Programa Platea, Aerowaves, Modul dance, etc.
- En el mateix període s'ha participat com a coproductors en diversos festivals de dansa: dos durant el 2013, quatre durant el 2014 i quatre durant el 2015.
- En col·laboració amb el sector privat de la dansa s'han portat a terme, entre d'altres els projectes següents: Tàndem amb la Fundació la Pedrera, (2013-2016), festival El més petit de tots (2013-2016), Ciutat Flamenco (2013-2016), cicle La Pedrera (2013-2016), certamen Ciutat de Barcelona (2015-2016), Projecte dins de Festival Sonar (2014 i 2016), Trocas Brasil (2015).
- En referència als festivals i cicles amb participació de la dansa, les col·laboracions més destacades durant el període de seguiment han estat amb Temporada Alta, Fira Tàrrrega, TNT, L'animal a l'esquena o Deltebre Dansa.

- Es dona una bossa d'ajut a joves creadors a Choreoscope els anys 2015 i 2016.
- El projecte Landhol és una col·laboració amb el festival Julidans d'Amsterdam per a la temporada 2014-2015 que inclou programació transversal, formació, xerrades i activitats paral·leles (**recomanació 21**).
- Projectes europeus concedits i amb participació del Mercat de les Flors:
  - Xarxa EDN (2015-2017).
  - Plataforma Aerowaves (2015-2017).
  - Projecte Modul-dance, on s'actua com a líders (2010-2015).
  - Léim (2013-2015).
  - Connect-connect (2013).

## Educació i cohesió social

- El Mercat de les Flors ha emprès des de temporades anteriors un programa complet d'activitats vinculades a la formació de públics, a l'educació artística en dansa, a la cohesió comunitària, a l'accessibilitat i proximitat del teatre i a les activitats específiques d'El Graner. En aquest sentit, amb el document de febrer de 2016 "Accions de proximitat del Mercat de les Flors", es presenta un programa conjunt i ordenat d'actuacions diverses (**recomanacions 22, 23 i 24**).
- Per a la formació dels públics i la seva potenciació, s'impulsen els tallers següents:
  - Taller de l'espectador: assistència a assajos, xerrades amb creadors, conferències, etc.
  - "Mitges hores abans": taller d'introducció a un espectacle previ a l'exhibició
  - La dansa no fa por: xerrades sobre dansa contemporània a les biblioteques.
- Els programes educatius proposats són els següents:
  - "El més petit de tots", per al tram d'edat de 0 a 5 anys.
  - Dan Dan dansa, per a alumnes de primària.
  - Grada Jove, dissenyat per a alumnes de secundària
  - Tot Dansa: treball escènic amb mestres, joves i un coreògraf
  - "Tots dansen Catalunya", per alumnes de secundària i realitzat amb la Xarxa Transversal. Des del curs 2012/2013 ha anat creixent en nombre de teatres, centres formatius i alumnes participants (a l'any 2016, arriba a 6 teatres, 25 instituts i 1.479 alumnes).
  - Cursos específics per a professorat, als quals han assistit 300 participants la temporada 2015/2016.

- En paral·lel als anteriors, es difon la maleta pedagògica com a eina de treball per als centres educatius, amb la implicació de 33 escoles en la temporada 2015/2016
- Els programes i les accions de cohesió comunitària són els següents:
  - Art Impossible: dinamització amb la dansa per a persones amb discapacitat i sense.
  - Barris en Dansa: taller de dansa als barris de Barcelona i L'Hospitalet per a ballarins amateurs amb l'ajut de professionals
  - The show must go on: espectacle participatiu per a persones amb capacitats diverses.
  - Cicle “Capacitats”: amb espectacles de dansa social i integradora (Goalboall).
  - Political Mother: projecte comunitari integrador realitzat a Girona.
  - Projecte Rua Xic: projecte comunitari dels veïns del Poble Sec (temporada 2015/2016)
  - L'Altre Festival: tallers i xerrades amb artistes i professionals de la salut mental.
  - Sudansa: col·laboració amb escoles on pares i escolars, amb assessorament professional, preparen espectacles de dansa per a representar als espais del Mercat de les Flors
  - A més, es cedeixen espais per a altres iniciatives externes.
- Les accions per a garantir i facilitar a tothom l'accessibilitat a la programació del Mercat de les Flors inclouen la participació en Apropa Cultura, <sup>11</sup> una tarifa específica per als veïns del Poble Sec, una tarifa jove i diversos preus d'entrada amb descompte (Quadern Cultura, carnet de biblioteques o Escena 25).
- Respecte al nombre absolut d'accions educatives i de cohesió que s'han portat a terme, fins a 12 espectacles escolars s'han inclòs en la darrera temporada i, en paral·lel, s'han portat a terme 78 activitats formatives, 9 activitats específiques per a joves i 139 accions de potenciació per al coneixement de la dansa.
- El nombre total d'usuaris del programa escolar en la temporada 2016/2017 ha estat de 7.645, que representen el 13,52% del públic total de l'equipament. Altra-ment, són un 23,46% més que en la darrera temporada avaluada (2012/2013), quan constituïen l'11% del públic del Mercat.

---

<sup>11</sup> La iniciativa Apropa Cultura uneix teatres, auditoris, festivals i museus (més de cinquanta equipaments) amb entitats del sector social per a fer la cultura accessible. En aquest sentit, facilita l'assistència de col·lectius en risc a la programació habitual dels espectacles del Mercat a un preu reduït especial.

- El nombre d'usuaris del programa familiar durant la temporada 2016/2017 ha estat de 6.051, també molt per sobre de la darrera temporada quantificada (2012/2013, amb 429 usuaris).
- Altrament, les accions dedicades a la formació a docents de primària i secundària han arribat fins a 300 professors i mestres (2016/2017).

## Paradigma digital

- La implementació d'un nou sistema de *ticketing* i de CRM ha permès optimitzar i agilitzar tant la venda d'entrades com les accions de màrqueting vinculades. En la temporada 2015/2016 la venda per internet ha suposat el 53% de les entrades comercialitzades.
- L'estratègia digital del Mercat en les xarxes socials es centra en l'activitat en Facebook (22.324 seguidors en la temporada 2016/2017), Twitter (18.946 en la temporada 2016/2017) i Instagram, amb compte obert des de la temporada 2015/2016 i 3.651 seguidors. La progressió en el creixement de seguidors ha estat constant també en el cas de les visualitzacions dels vídeos penjats a YouTube.
- El web del Mercat es considera referencial gràficament i documentalment. Entre diversos recursos, des de l'any 2011 disposa d'un videoblog anomenat Tots som Mercat dedicat a fer participar el públic. En paral·lel, la iniciativa "Retrats coreogràfics" consisteix en audiovisuals de curta durada sobre l'activitat i els espectacles de companyies i artistes que han visitat l'equipament, amb una renovació anual de dues o tres peces. El mes d'abril de 2018 es poden consultar trenta set peces (**recomanació 28**).
- El 2014 s'obrí el blog del Mercat per a introduir reflexions i comentaris dels creadors, companyies i especialistes de dansa contemporània a fi d'establir una interlocució amb el públic i seguidors. En la temporada 2015/2016 tenia 5.562 seguidors (**recomanació 27**).
- Fins a la temporada 2015/2016, els subscriptors del butlletí digital del Mercat eren 25.133 usuaris.
- En el transcurs de l'Avaluació estratègica (2010-2012) l'equipament informà del desenvolupament d'una *app*, en col·laboració amb una institució universitària, per a dispositius mòbils per a facilitar la interacció amb l'usuari (**recomanació 29**).

## **Excel·lència**

- Els materials del Centre de Documentació s'han digitalitzat i catalogat però no són consultables públicament i, per tant, el projecte d'arxiu audiovisual de dansa encara no s'ha pogut portar a terme (**recomanació 26**).
- S'han fet publicacions en paper amb la col·lecció "Cuerpo de letra", amb dos números el 2015 i el 2016, i una monografia el 2016.
- S'ha donat suport al premi Masdanza i al Certamen Coreográfico de Madrid.
- El 2015 es dóna suport al premi de dansa de l'Institut del Teatre.

Taula resum d'acompliment d'indicadors

Nre. de recomanació	Recomanació (destacat)	Acompliment
1	<b>Participació de l'estat:</b> encaix a través d'acord marc	NO
2	<b>Participació de patrocinadors:</b> adaptació de la governança	NO
3	<b>Delegació de poder executiu</b>	SÍ
4	<b>El Graner:</b> vinculació formal i explícita	SÍ
5	<b>Pla estratègic:</b> marc econòmic i organitzatiu de referència	PARCIALMENT
6	<b>Contracte programa</b>	SÍ
7	<b>Concurs de direcció</b>	SÍ
8	<b>Direcció:</b> figura de director artístic (als estatuts) i de director executiu - gerent	NO
9	<b>Manual de qualitat</b>	NO
10	Garantir el know-how	SÍ
11	<b>Aportació de les institucions públiques</b>	PARCIALMENT
12	<b>Captació de patrocinadors:</b> adaptació de l'organització	PARCIALMENT
13	<b>Cobertura de les activitats estables:</b> aproximar cost a ingressos d'activitats	PARCIALMENT
14	Millora d' <b>ingressos per taquillaatge</b>	SÍ
15	<b>Aplicar economia d'escala:</b> col·laboració amb altres sales i ens	SÍ
16	Adequació a la <b>gestió per projectes</b>	NO
17	Contenció dels <b>costos per usuari</b>	SÍ
18	Accions <b>envers la programació i el suport a les companyies catalanes</b>	SÍ
19	<b>Companyies associades:</b> procediment de criteris transparent i accessible	PARCIALMENT
20	<b>Compatibilitzar</b> la presència de projectes minoritaris i de difícil retorn social amb altres de més accessibles	PARCIALMENT
21	<b>Modul dance:</b> continuïtat de projectes europeus	SÍ
22	<b>Consolidació del públic de la dansa:</b> ampliació de tasca educativa	SÍ
23	<b>Territorialització d'activitats:</b> xarxa col·laborativa	SÍ
24	<b>Vincles directes entre l'espectador i els creadors:</b> activitats de participació	SÍ
25	Redacció de <b>pla de màrqueting periòdic</b>	PARCIALMENT
26	Recuperació del <b>Centre de Documentació</b>	NO
27	Generalització d' <b>eines virtuals de creació i enfortiment de la comunitat</b>	SÍ
28	<b>Orientar el web als creadors:</b> via d'accés amb nous projectes i contacte	SÍ
29	<b>Estratègia mòbil:</b> disseny d'accés o aplicació per a dispositius digitals mòbils	NO DEFINIT





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



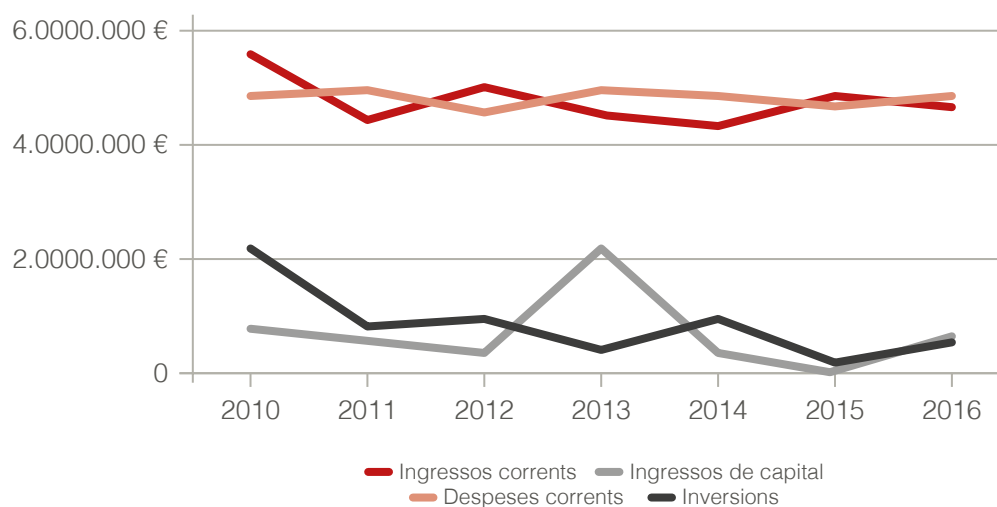
### 3. CONCEPTES CLAU: INDICADORS QUANTITATIUS

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

Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
Total ingressos	6.607.427	4.684.363	4.810.818	5.329.457	5.320.054	0,18%
Total ingressos corrents	4.557.427	4.328.171	4.794.065	4.709.291	4.961.898	-5,09%
% aportació pública total	94,36%	85,89%	87,22%	89,07%	90,47%	-1,40%
% aportació pública corrent	91,82%	84,72%	87,18%	87,63%	89,78%	-2,15%
Ingressos propis	372.923	661.191	614.722	582.446	506.866	14,91%
% autofinançament	8,18%	15,28%	12,82%	12,37%	10,22%	2,15%
% patrocini privat	0,46%	0,56%	1,42%	1,53%	0,55%	0,98%
% ingressos taquillatge	4,66%	8,34%	6,98%	7,43%	5,13%	2,30%

Indicadors per temporada	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Nombre de patrocinis finalistes	9	6	6	3
Import de patrocinis finalistes	45.109	35.090	35.090	30.756

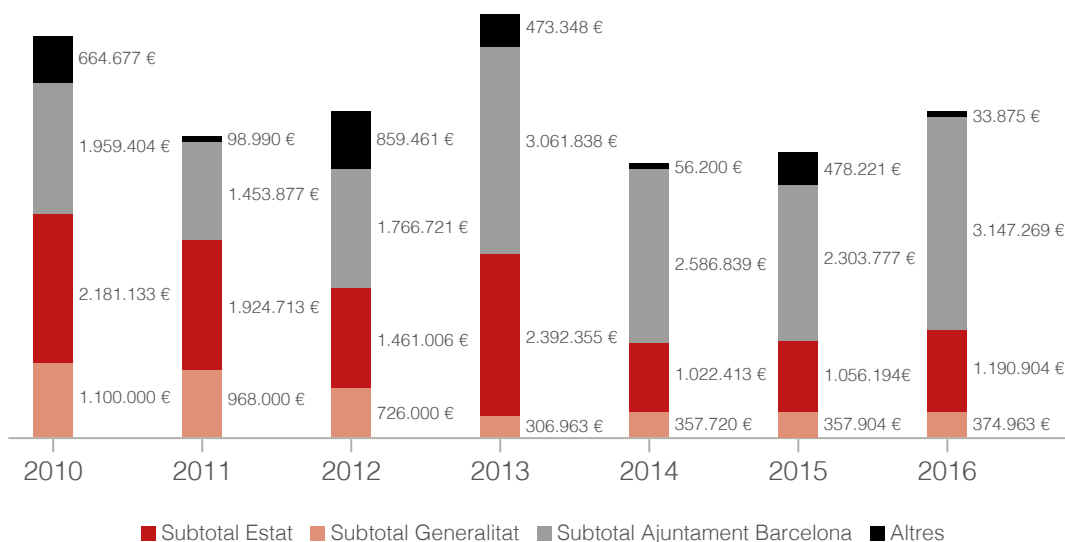
#### Evolució gràfica de les partides d'ingressos i de despesa / inversió durant el període 2010-2016



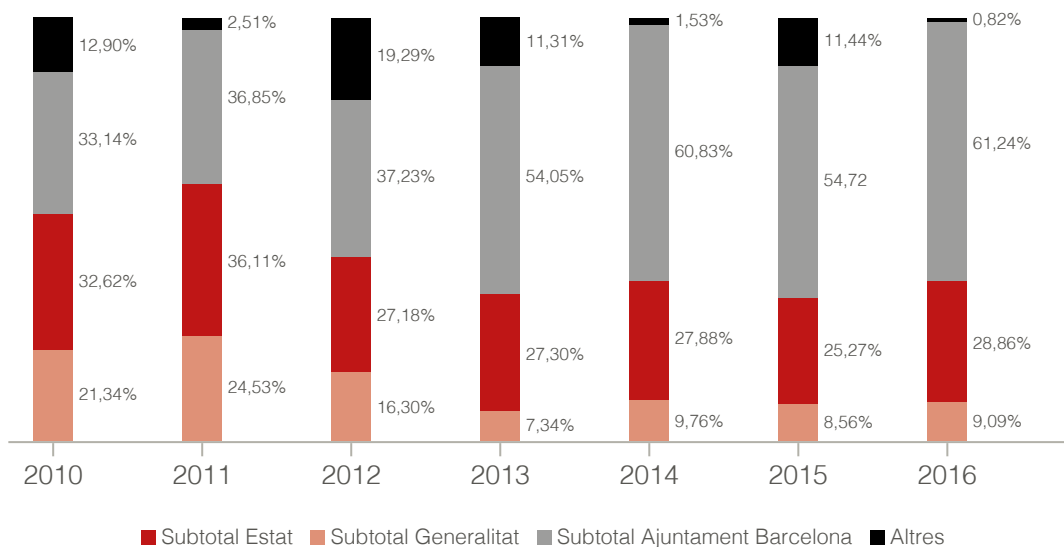
**Detall de les aportacions públiques al Mercat durant el període de seguiment (2013-2016) i comparativa amb l'exercici 2012.**

Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
<b>Total aportacions públiques</b>	<b>6.234.504</b>	<b>4.023.172</b>	<b>4.196.096</b>	<b>4.747.011</b>	4.813.188	-1,4%
Subtotal transf. corrents	4.184.504	3.666.981	4.179.343	4.126.845	4.455.033	-7,4%
Subtotal transf. de capital	2.050.000	356.191	16.753	620.166	358.155	73,2%
<i>Transf. corrents</i>	<i>306.963</i>	<i>357.720</i>	<i>357.904</i>	<i>374.963</i>	<i>726.000</i>	<i>-48,4%</i>
<i>Transf. de capital</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>-</i>
Subtotal Estat	306.963	357.720	357.904	374.963	726.000	-48,4%
<i>Transf. corrents</i>	<i>1.142.355</i>	<i>1.022.413</i>	<i>1.056.194</i>	<i>1.190.904</i>	<i>1.211.006</i>	<i>-1,7%</i>
<i>Transf. de capital</i>	<i>1.250.000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>250.000</i>	<i>-100,0%</i>
Subtotal Generalitat	2.392.355	1.022.413	1.056.194	1.190.904	1.461.006	-18,5%
<i>Transf. corrents</i>	<i>2.261.838</i>	<i>2.230.648</i>	<i>2.287.024</i>	<i>2.527.103</i>	<i>1.658.566</i>	<i>52,4%</i>
<i>Transf. de capital</i>	<i>800.000</i>	<i>356.191</i>	<i>16.753</i>	<i>620.166</i>	<i>108.155</i>	<i>473,4%</i>
Subtotal Ajunt. Barcelona	3.061.838	2.586.839	2.303.777	3.147.269	1.766.721	78,1%
Altres	473.348	56.200	478.221	33.875	859.461	-96,1%

**Comparativa gràfica de les aportacions públiques per administració (període 2010-2016)**



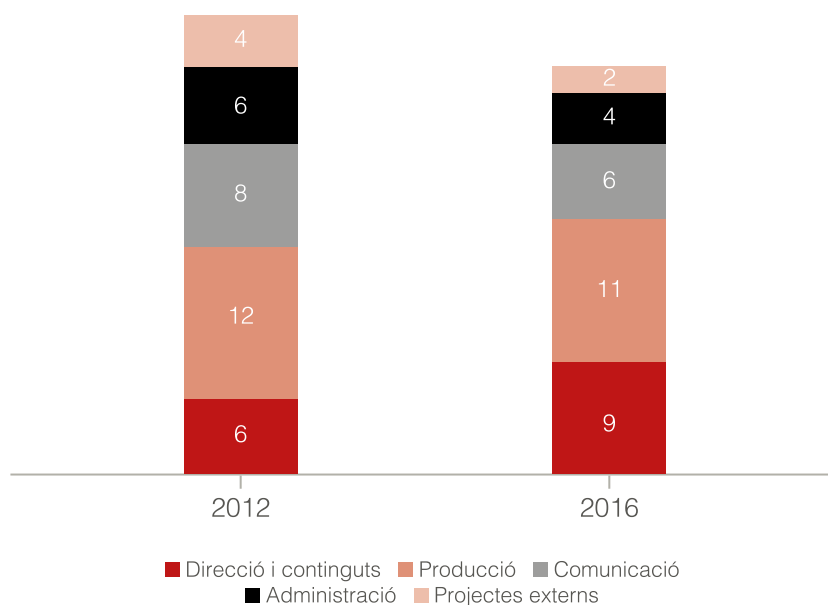
### Comparativa gràfica del percentatge de les aportacions públiques corrents rebudes (període 2010-2016)



Indicadors anualitzats	2013	2014	2015	2016	Exerc. previ (2012)	% 2016 vs 2012
Despesa en estructura	2.216.135	2.121.518	2.060.762	2.261.217	1.986.471	13,83%
Despesa en activitats	2.663.859	2.750.209	2.634.013	2.606.121	2.589.186	0,65%
Cost total per usuari	87,15	84,22	77,85	75,42	81,28	-7,22%

### Estructura organitzativa

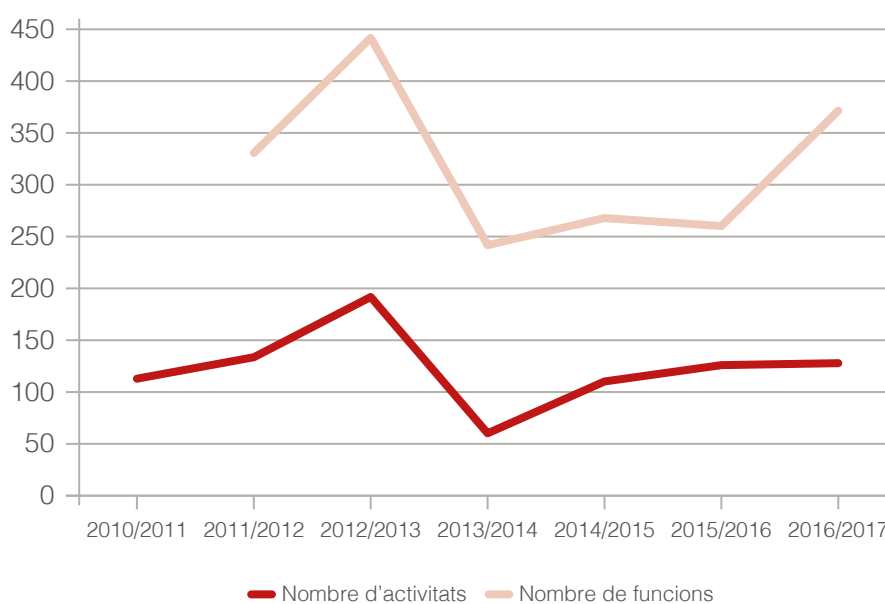
#### Comparativa gràfica de la distribució departamental del personal entre l'exercici 2012 i el 2016.



## Activitats i públics

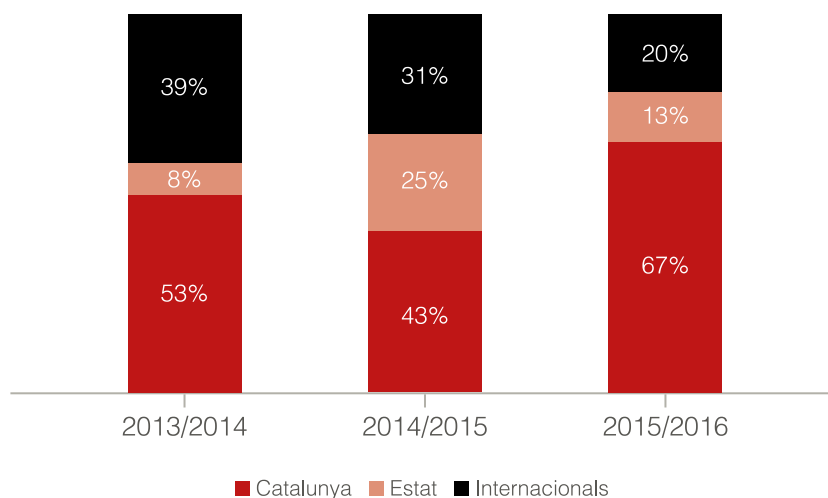
Indicadors per temporada	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Nombre total d'activitats	67	114	127	134 <sup>12</sup>
Nombre de funcions	242	268	260	371
Nombre de coproduccions nacionals	12	13	15	25
Nombre de coproduccions internacionals	1	2	3	2

### Evolució del nombre d'activitats i de funcions (repeticions d'activitats) en el Mercat de les Flors (període 2010-2016)



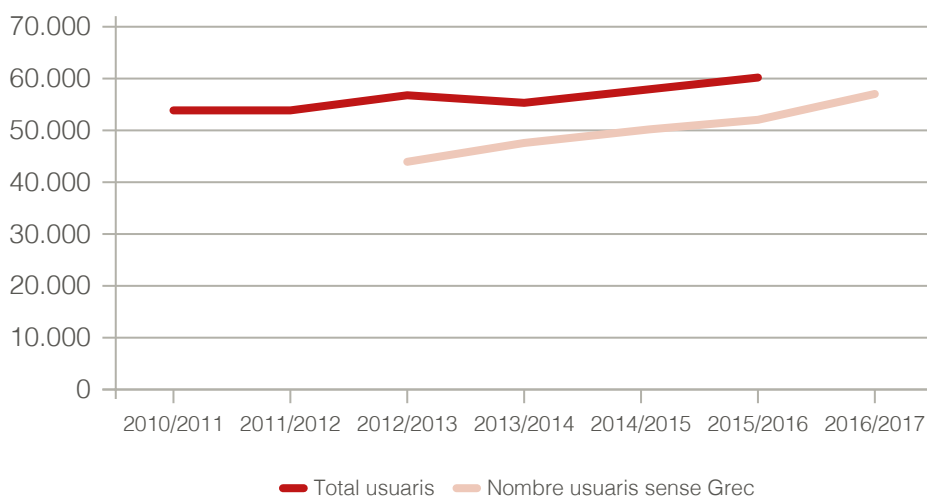
12 No s'inclouen 84 activitats més la temporada 2016-2017 en El Graner.

**Distribució percentual de l'origen de les companyies per nombre de funcions en el Mercat de les Flors durant les temporades 2013/2014 – 2015/2016 (segons l'avaluació del contracte programa)**



Indicadors per temporada	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Exerc. previ (2012/2013)	% 2016 vs 2012
<b>Total usuaris</b>	<b>55.993</b>	<b>57.844</b>	<b>60.303</b>	<b>n.d.</b>	<b>56.294</b>	<b>n.d.</b>
<b>Nombre d'usuaris sense Festival Grec</b>	<b>48.117</b>	<b>50.203</b>	<b>52.537</b>	<b>56.540</b>	<b>44.127</b>	<b>28,13%</b>
<b>% aforament</b>	<b>77%</b>	<b>76%</b>	<b>81%</b>	<b>82%</b>	<b>75%</b>	
<b>Nombre d'abonaments</b>	<b>367</b>	<b>437</b>	<b>772</b>			
<b>% abonaments respecte entrades</b>	<b>9,2%</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>			

**Evolució gràfica de l'afluència d'usuaris al Mercat de les Flors des de la temporada 2010/2011 i amb la informació disponible.**



## Sector i internacionalització

Indicadors per temporada	2013/2014	2014/2015	2015/2016	Exerc. previ (2012/2013)	% 2016 vs 2012
Nombre de residències	7	12	15	11	36%
Nombre de companyies residents (Graner)	5	8	4	13	-69%
Nombre de festivals	2	4	4	2	100%

Indicadors per temporada	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Nombre de coproduccions nacionals	12	13	15	25
Nombre de coproduccions internacionals	1	2	3	2

### Altres activitats de tipus sectorial en el període avaluat

Indicadors per temporada	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Congressos i trobades	4	4	4
Festivals coproduïts	2	4	4

## Educació i cohesió social

Indicadors per temporada	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017	Exerc. previ (2012/2013)	% 2016 vs 2012
Total usuaris del programa escolar	6.719	8.677	6.633	7.645	6.192	23,46%
Total usuaris del programa familiar	n.d.	n.d.	n.d.	6.051	429	
% usuaris del programa escolar sobre el total	12%	15%	11%	13,52%	11%	



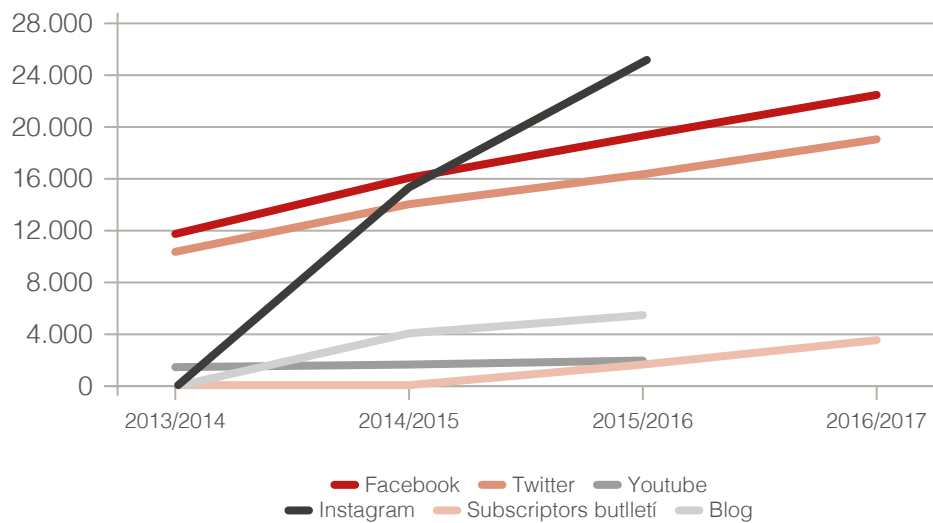
Indicadors per temporada	2013/2014	2014/2015	2015/2016	exerc.previ (2012/2013)	% 2016 vs 2012
Nombre d'espectacles escolars inclosos a la programació	14	13	12	5	140%
Nombre d'activitats formatives	139	68	78		
Nombre d'activitats específiques per a joves	4	8	9		
Nombre de programes educatius	12	13	14		
Nombre de docents als cursos específics	274	250	300		
Nombre d'accions per a potenciar el coneixement de la dansa	78	68	139		

## Digitalització

Indicadors per temporada	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Total seguidors xarxes socials	23.731	51.364	70.648

Indicadors per temporada	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2016/2017
Facebook	11.793	16.193	19.454	22.324
Twitter	10.458	14.174	16.543	18.946
Youtube	1.480	1.806	2.088	n.d.
Instagram	-	-	1.868	3.651
Subscriptors butlletí	-	15.191	25.133	n.d.
Blog	-	4.000	5.562	n.d.

### Evolució en nombre absolut dels seguidors i subscriptors digitals (període 2010-2016)





## **4. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS**



## 4. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS

El Mercat de les Flors funciona com un contenidor d'espectacles de dansa i arts del moviment, aliens o coproduïts amb tercers, que estableix una programació en virtut de les estratègies marcades en el seu pla director. Així mateix, és el centre nacional de referència per a la dansa i les arts del moviment.<sup>13</sup>

Aquest rol principal li suposa assumir responsabilitats singulars com a node sectorial referents a la difusió social de la dansa, la formació i la consolidació de públics, el suport al sector creatiu nacional i la seva promoció i actuar com a porta d'accés del públic a les propostes més avantguardistes i contemporànies.

Es considera que actua de manera eficient com a difusor de la disciplina i formador de públics mitjançant diversos tallers i activitats adreçats a diferents segments d'espectadors o usuaris, posant atenció a cada tram d'edat per als escolars, i establint complicitats amb l'espectador, les famílies o col·lectius específics, com els joves, el públic de proximitat o el que presenta necessitats socials o capacitats singulars.

El Mercat de les Flors porta a terme un seguit d'accions diverses per al desenvolupament d'aquestes funcions articuladores del sector, en paral·lel a la seva funció bàsica d'exhibidor de la dansa contemporània. Els indicadors obtinguts confirmen que l'equipament actua de manera efectiva com a aglutinador sectorial i assoleix un èxit considerable de públics en un segment de mercat reduït.

És evident que el sector professional no es troba en un moment favorable, amb el descens contrastat de la programació de dansa als teatres del país i la desaparició d'esdeveniments i festivals. La manca d'aparadors i exhibidors de dansa repercuteix negativament en la creació de demanda i dificulta el creixement de públics; atesa aquesta dinàmica, el cost per aconseguir cada espectador de la programació del Mercat és elevat en recursos per als ens finançadors i en esforços de la institució perquè l'increment pressupostari es traslladi significativament a l'augment de públic.

---

<sup>13</sup> Acord de Govern GOV/55/2007, de 3 d'abril, de modificació dels Estatuts del Consorci Mercat de les Flors/Centre de les Arts del Moviment (DOGC, núm.4861, de 13/04/2007). Altrament, es troba integrat en el Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (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).

En el context present, les polítiques culturals públiques han de continuar assumint que els índexs d'autofinançament són reduïts, tot i els esforços d'augment en valors absoluts del taquillaatge i altres fonts d'ingressos propis, i que la supervivència de la dansa al país requereix el suport constant a les estructures centrals, com el Mercat de les Flors. Talment, en virtut dels nous estatuts de l'any 2015, cal que les administracions consorciades es facin càrrec dels percentatges d'aportació ordinària corrent compromesos que, en el cas de la Generalitat de Catalunya, no s'han assolit en els darrers anys.

## Recomanacions

1. Cal establir els mecanismes de col·laboració orgànica o institucional que possibilitin la **incorporació dels patrocinadors** o mecenes en la governança de la institució.
2. Cal arribar als acords amb el Departament de Cultura de la Generalitat perquè, dins del marc del Sistema Públic d'Equipaments Escènics i Musicals (SPEEM) i reflectits en els contractes programa que signi el Mercat de les Flors, es concretin les **tasques de suport tècnic o material**, els recursos i els protocols d'actuació que s'atribueixen a l'ens en la xarxa teatral i musical i que es manifesten prioritaris en els seus estatuts.
3. Tal com es manifestà en l'Avaluació estratègica 2010-2012, és imprescindible la definició i implantació d'un **pla de màrqueting** periòdic com a marc de disseny d'estratègies per a apropar oferta i públic. En l'actualitat es disposa dels recursos tecnològics per a col·laborar en la planificació de l'oferta, la seva comunicació i les estratègies de venda vinculades.
4. La programació del Mercat ha de poder encabir, a més de propostes innovadores, aquelles de més accessibles i que possibilitin el creixement dels públics de la dansa. Sense renunciar als estàndards de qualitat establerts, la **modulació de l'oferta** ha de ser compatible i pot actuar com a punt d'atracció per a propostes més minoritàries.
5. En referència a l'anterior, l'aprofitament dels èxits de públic ha de planificar-se a partir de la possible col·laboració amb espais escènics de més aforament que els disponibles a l'equipament. La **coordinació de sinergies** amb altres grans equipaments de la ciutat pot ser una eina afegida per a augmentar els públics i, alhora, difondre la disciplina en altres entorns.

6. Fóra d'interès que l'organització s'adeqüés progressivament a la **gestió econòmica per projectes** per permetre una articulació dels recursos *in time*, així com dels recursos i el cost-benefici de les activitats que es porten a terme.
7. El Mercat actua de plataforma d'exhibició dels creadors i companyies catalanes. Com a reforç a aquesta tasca i al rol nacional que exerceix, cal **reflectir pressupostàriament l'increment de les gires territorials** dels espectacles coproduïts, de manera coordinada amb la xarxa articulada des de l'SPEEM i amb el seu suport.
8. Un cop ja s'han digitalitzat els fons, l'ens ha de recuperar el **Centre de Documentació** tal com defineixen els estatuts vigents del Consorci.<sup>14</sup> A fi de mantenir la seva consulta es poden establir col·laboracions tècniques o econòmiques amb institucions educacionals o sectorials (universitats, Institut del Teatre, etc.) o sol·licitar ajuts públics específics per fer possible la seva accessibilitat física i digital.
9. El càrrec de direcció implica la direcció artística i, alhora, les funcions administratives i econòmiques inherents a qualsevol entitat amb autonomia de gestió. En aquest sentit, i ja que el perfil artístic és el valor principal que es considera en la tria de la direcció, el CoNCA creu necessària la creació d'una **gerència** que desenvolupi les funcions administratives delegades per la direcció, a la qual cal que estigui supeditada.

---

<sup>14</sup> Acord GOV/52/2015, art. 5.1.h)







**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 Programa vigent (signat per les parts)   Si s'escau, periodificació del C.P.

Comentaris respecte de les planificacions estratègiques vigents

S'ha definit formalment la vinculació entre el Mercat de le Flors i el Graner   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

S'ha dissenyat un pla de màrqueting

estudi de públic

catàleg d'activitats

pla de comunicació

Comentari respecte les estratègies de màrqueting i la creació de nous públics

**2. Economia i finançament**

	2013	2014	2015	exerc. previ (2012)	exerc. difer. (2015/2012)
Total aportacions públiques	0	0	0	3.953.727	-100,0%
Subtotal transf. corrents	0	0	0	3.595.572	-100,0%
Subtotal transf. de capital	0	0	0	358.155	-100,0%
Transf. corrents				726.000	-100,0%
Transf. de capital				0	-100,0%
Subtotal Estat	0	0	0	726.000	-100,0%
Transf. corrents				1.211.006	-100,0%
Transf. de capital				250.000	#DIV/0!
Subtotal Generalitat	0	0	0	1.461.006	-100,0%
Transf. corrents				1.658.566	-100,0%
Transf. de capital				108.155	#DIV/0!
Subtotal Ajunt. Barcelona	0	0	0	1.766.721	-100,0%
% aportació pública				74,32%	-74,32%
% autofinançament				25,68%	-25,68%
% patrocini privat				0,00%	0,00%
% ingressos taquillaatge				4,78%	-4,78%
Total ingressos				5.320.054	-100,0%
Despesa en estructura				2.107.181	-100,0%
despesa en activitats				477.535	-100,0%
Cost total per usuari				84,46	-100,0%

S'han emprès mesures per a fomentar el mecenatge  Si  No

Comentari respecte la captació de patrocini i mecenatge (exercicis 2013-2015)

	2013	2014	2015
Nombre patroc. finalistes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Import patroc. finalistes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

### 3. Usuaris i xarxes socials

	2013	2014	2015	exerc. previ (2012)	exerc. difer. (2015/2012)
Total usuaris	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="56.294"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
% usuaris de pagament	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="64,89%"/>	<input type="text" value="-64,89%"/>
Total usuaris programa escolar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="6.737"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
Total usuaris programa familiar	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="429"/>	<input type="text" value="-100,0%"/>
% aforament	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Total visitants plana wen	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
Total seguidors xarxes	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>		
facebook	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
twitter	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		
altres	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>		

S'orienta el web als creadors artístics  Si  No

Es potencia en el web el diàleg artista vs públic

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

Comentari respecte l'estratègia digital

#### 4. Activitats

	2013	2014	2015	exerc. previ (2012)	exerc. difer. (2015/2012)
Nombre total d'activitats	0	0	0	198	-100,0%
A la seu del Mercat					
Al Graner					
Nombre de sessions/repeticions d'activitat				442	-100,0%
Nombre d'activitats complementàries (presentacions, conferències, etc.)					
% coproduccions					
% coproduccions internacionals				14,00%	-14,00%
Nombre de companyies/artistes internacionals convidats				10	-100,00%

Síntesi del projecte artístic en el període 2013-2015

Descripció dels acords i objectius de recerca

#### 5. Activitats educatives i socials

	2013	2014	2015
Nombre d'activitats formatives	0	0	0
A la seu del Mercat			
Al Graner			
Nombre de sessions d'activitats educatives			
Nombre d'activitats de caire social			
Nombre de sessions d'activitats socials			

Descripció de les activitats educatives i socials

**6. Sector, territorialització i col·laboracions amb altres insitucions**

Hi ha programació en altres espais fora del Mercat	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Identificar espais <input type="text"/>
Hi ha companyies associades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

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

Mesures i actuacions de territorialització en el foment de la dansa

Es manté col·laboració institucional amb les associacions sectorials

Si  No

Nombre de convenis de col·laboració

2013

2014

2015

Descripció de les accions envers el suport a creadors i les companyies catalanes

**2. Economia i finançament**

	2016		2016/2017
Total aportacions públiques	<input type="text" value="0"/>	Nombre patroc. finalistes	<input type="text"/>
Subtotal transf. corrents	<input type="text" value="0"/>	Import patroc. finalistes	<input type="text"/>
Subtotal transf. de capital	<input type="text" value="0"/>		
Transf. corrents	<input type="text"/>		
Tranf. de capital	<input type="text"/>		
Subtotal Estat	<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"/>		
Tranf. 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"/>		

**3. Usuaris i xarxes socials**

	2016/2017
Total usuaris	<input type="text"/>
% usuaris de pagament	<input type="text"/>
Total usuaris programa escolar	<input type="text"/>
Total usuaris programa familiar	<input type="text"/>
% aforament	<input type="text"/>
Total visitants plana web	<input type="text"/>
Total seguidors xarxes socials	<input type="text" value="0"/>
facebook	<input type="text"/>
twitter	<input type="text"/>
altres	<input type="text"/>

**4. Activitats**

	2016/2017
Nombre total d'activitats	<input type="text"/>
A la seu del Mercat	<input type="text"/>
Al Graner	<input type="text"/>
Nombre de sessions/repeticions d'activitats	<input type="text"/>
Nombre d'activitats complementàries (presentacions, conferències, etc.)	<input type="text"/>
Nº coproduccions nacionals	<input type="text"/>
Nº coproduccions internacionals	<input type="text"/>
Nombre de companyies/artistes internacionals convidats	<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>



# **Co NC A**

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts