

# Avaluació estratègica

## Model teòric i aplicació

**Informes CoNCA**

**IC7 (2014)**

 **Generalitat  
de Catalunya**

**Co NCA**

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

El document *Avaluació estratègica: model teòric i aplicació*, inclòs a la col·lecció Informes CoNCA, ha estat elaborat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA).

El document ha estat aprovat pel Plenari del CoNCA el 21 de novembre de 2014.

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  
Valentí Puig i Mas, vocal

Directora:

Sílvia Muñoz d'Imbert

Autoria:

Jordi Auladell Marquès

Han col·laborat en la seva elaboració:

Gemma Carbonell Jorquera  
Ramon Castells Ros  
Lluïsa Sala i Tubert

Equip del CoNCA:

Anna Andreu Martínez, Lúdia Benito Porté, Jesús Fernández Acebal, Cèlia Garcia Trujillo,  
Cristina Huguet Martínez i Joan Torrent Pérez.

Correcció lingüística i traduccions al castellà i a l'anglès: Tau traduccions SL

Maquetació: Vitamina.cat

El document *Avaluació estratègica: model teòric i aplicació*, inclòs a la col·lecció Informes CoNCA i 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 en català, castellà i anglès a: <http://www.conca.cat>.

Barcelona, desembre de 2014

Dipòsit legal: B 26546-2014

# SUMARI

<b>INTRODUCCIÓ</b>	4
<b>1. APLICACIÓ DEL MODEL D'AVALUACIÓ: PÚBLIC «VS.» PRIVAT</b>	6
<b>2. METODOLOGIA I ESTRATÈGIES DE VALORACIÓ</b>	8
2.1. Recull metodològic	9
2.1.1. Metodologies genèriques d'avaluació d'organitzacions	9
2.1.2. Metodologies d'avaluació específiques del sector cultural	12
2.2. Model teòric propi	21
2.2.1. L'avaluació <i>ex ante</i>	23
2.2.2. L'avaluació estratègica	27
<b>3. ABAST I CONTINGUTS DE L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA</b>	31
<b>4. SISTEMATITZACIÓ DE LA INFORMACIÓ</b>	34
4.1. Procediment i eines d'obtenció	36
<b>5. PARAMETRITZACIÓ DE LA INFORMACIÓ</b>	40
5.1. Eixos estratègics transversals	41
5.1.1. Eixos d'eficiència	42
5.1.2. Eixos d'eficàcia	45
5.2. Model d'indicadors	47
5.2.1. Indicadors quantitius	48
5.2.2. Indicadors qualitius	50
5.3. Valoracions d'experts	50
5.4. Interpretació i valoració per eixos estratègics	52
<b>6. ANÀLISI I AVALUACIÓ</b>	57
6.1. Assoliment d'objectius	58
6.2. Conclusions. Fortaleses i febleses	59
6.3. Recomanacions	61
6.4. Reflexions finals	62
<b>7. PROCÉS DE MILLORA CONTÍNUA</b>	64
7.1. Evidències de seguiment	66
7.2. Autoavaluació	69
7.3. Avaluació contínua	70
<b>ACRÒNIMS</b>	71
<b>GLOSSARI</b>	72
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	76
<b>ANNEX I: GUIA DE LES FITXES D'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA</b>	79
<b>ANNEX II: TAULES D'INDICADORS</b>	102

## Introducció

La Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, a l'article 3 indica que el CoNCA «té per objecte assessorar el Govern en el conjunt de la política cultural, vetllar pel suport a la creació artística i per la promoció d'aquesta, i fer-ne l'avaluació [...]».

En aquest sentit, ha de centrar la seva missió en el desenvolupament de l'activitat cultural, col·laborar en l'ordenament de la política cultural pel que fa a la creació artística, intervenir en la política de suport a la creació artística i cultural i de promoció d'aquesta creació, i **organitzar un sistema d'auditoria cultural dels equipaments** i les subvencions públiques. Per exemple, textualment, a l'article 4.k) de la llei esmentada, a partir de les modificacions introduïdes per la Llei 11/2011, de 29 de desembre, de reestructuració del sector públic per agilitzar l'activitat administrativa, s'estableix el següent:

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

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

La singularitat de l'avaluació estratègica és motivada per l'escala de la seva aplicació, a nivell microeconòmic, centrada individualment en els equipaments culturals, amb una voluntat exclusiva de focalitzar l'optimització de la gestió i la rendibilitat social en els ens instrumentals encarregats de transmetre les polítiques culturals o en aquells de privats amb fi cultural. En aquest sentit, el propòsit de l'informe d'avaluació és reflectir la imatge concreta i puntual de l'ens com a realitzador del projecte i incidir sobre els aspectes de millora aportant-hi possibles alternatives. El procés corresponent possibilita posar en valor els equipaments culturals, evidenciant en positiu la tasca realitzada vers els objectius socials i culturals que els caracteritzen.

A partir d'una estructura bàsica i estandarditzada d'obtenció i interpretació d'informació, es proposa un model de metodologia d'aplicació comuna a les diverses tipologies d'equipament existents, que adapta sistemàtiques conegudes i d'àmplia acceptació, i les desenvolupa amb la premissa bàsica que els processos de coneixement, anàlisi i evidència siguin emprats amb una

dinàmica de millora contínua que garanteixi l'optimització progressiva i constant del servei a la societat.

Per assolir una comprensió aprofundida dels ens avaluats, es procedeix a gestionar informació quantitativa i qualitativa. La sistematització i complementació d'ambdues tipologies de dades incorpora valor afegit a l'estudi i el diferencia dels sistemes de control per indicadors exclusivament numèrics i de les apreciacions crítiques de tipus subjectiu.

# 1.

## Aplicació del model d'avaluació: públic «vs.» privat

La present metodologia d'estudi i d'anàlisi d'organitzacions ha estat dissenyada per a l'aplicació en equipaments culturals, principalment de titularitat pública, però també, en virtut de les funcions que per norma legal són encomanades al CoNCA, en institucions sense ànim de lucre gestores d'equipaments de caràcter privat. Amb destí a aquesta tipologia d'organitzacions, el model proposat es centra a mesurar la consecució d'objectius amb interès social a partir de paràmetres d'economia, eficiència i eficàcia.

La dualitat «públic-privat» en referència a la cultura implica concepcions antitètiques en funció de la seva dependència de la societat o de la política.<sup>1</sup> En la visió liberal de tradició anglosaxona, ens i equipaments sorgeixen de la societat civil com a projecte mercantil que, segons la llei del mercat, ofereix un servei amb finalitat lucrativa. En societats amb més implicació del sector públic, les polítiques culturals definides des dels poders públics es vinculen a una participació institucional principal en les infraestructures i ens culturals de caràcter col·lectiu, la qual cosa suposa una inversió i assumptió de despesa a canvi d'originar un impacte social (Palma i Agudo, 2011; Varbanova, 2013). De manera progressiva en els darrers decennis, la interacció entre el sector públic i el sector privat determina l'activitat cultural amb l'establiment de fórmules mixtes i de col·laboració. Les més generalitzades, des de la més propera al sector públic fins a la més distant, s'introdueixen tot seguit.

D'una banda, hi ha els organismes de dret privat que actuen funcionalment com a societats d'aquest sector, però que mantenen la titularitat exclusivament pública o, en determinats casos, amb cotitularitat de la societat civil. Aquests ens dependents poden exercir les seves tasques de manera comercial i amb una gestió de tipus privat específica i adaptable, amb graus de participació pública diversa. Els formats jurídics més emprats són les entitats autònomes, els ens de dret públic, consorcis (a voltes amb d'altres consorciats institucionals o amb ens privats), fundacions públiques o les societats mercantils amb capital públic (Mallado, Lucuix i Franco, 2004). L'aplicació del model d'avaluacions estratègiques els és totalment compatible.

Un segon model de coparticipació mixta correspon als ens privats concertats amb el sector públic; en aquesta relació s'estableix un compromís recíproc de deures i drets entre les parts el qual implica finançament amb recursos públics de l'activitat amb finalitats considerades d'interès general (Harvey, 2005).<sup>2</sup> A la pràctica, la concertació resta oberta a tot tipus d'organització,

1. La concepció socràtica suposa l'accepció de la cultura des d'un àmbit social, dels ciutadans, desvinculada del poder públic. En contraposició, la concepció aristotèlica implica el control polític de la cultura com a mitjà per assegurar-ne la difusió a la totalitat de la població i la generació d'oferta cultural sense rendiment econòmic; aquest model, aplicat de manera extrema, correspon a polítiques autàrquiques o autoritàries; tanmateix, amb connotacions de caire mixt, és el vinculat a tradicions occidentals socialdemòcrates o democratacristianes.

2. Sistema de concertació definit i innovat en els sectors culturals francès i canadenc. En el model vigent a l'Estat espanyol correspondria als convenis d'exploració d'equipaments públics amb entitats de naturalesa privada.

mercantil o sense ànim de lucre, a la qual s'exigeix la gestió de l'equipament de titularitat pública amb uns condicionants econòmics i de servei delimitats i en un horitzó temporal concret.

Respecte dels organismes de titularitat pública, el paral·lisme s'escau en la finalitat comunitària, que també es troba restringida als objectius per a l'explotació de l'equipament, els quals es converteixen en un deure de compliment obligat en el compromís que uneix i vincula ambdues parts. En aquest marc, l'aplicació efectiva del model d'avaluacions estratègiques resta en bona part condicionada a les característiques de l'ens gestor i a la concreció i exigència del conveni; talment, una definició de deures assimilable als que implícitament desenvolupa una entitat de perfil públic, amb obligacions respecte del servei a la societat (mesures de cohesió, plans educatius, de promoció externa o de qualitat de servei i exemplaritat de gestió), la compatibilitza en els aspectes relatius a l'eficàcia i en l'eficiència operativa. En el supòsit d'entitats sense ànim de lucre (associacions i fundacions), la vigència del model d'avaluacions estratègiques inclou els aspectes econòmics i organitzatius interns; no fóra el cas de l'aplicació en societats mercantils, on el marge de benefici empresarial, amb una lògica econòmica i financera diferenciada, implica la disfunció dels indicadors relatius al rendiment i a l'aprofitament dels recursos (econòmics, materials i de personal).

Com a variant del model de col·laboració públic-privada anterior, hi ha els equipaments i organismes que s'acullen al suport públic mitjançant subvencions i ajuts de caràcter regular, destinats a activitat o infraestructura i que, per definició, no pressuposen un caràcter estable i continuat en el temps. D'aquest tipus de cooperacions participen entitats privades i entitats públiques, que sol·liciten aportacions financeres a altres administracions públiques. La concessió d'un ajut públic suposa l'acceptació d'uns condicionants d'actuació i, principalment, de difusió social, que entroncarien amb la finalitat en els objectius de política cultural (Harvey, 2005-2006). L'aplicació del model d'avaluació estratègica esdevindria útil en la mesura d'una explotació no empresarial de l'equipament.

La darrera modalitat d'equipament cultural s'adiu amb el projecte privat, sorgit de la societat i desvinculat operativament i econòmicament del poder públic, en forma de societat mercantil, que explota un negoci cultural, o d'ens sense ànim de lucre formats a partir d'uns patrons o associats amb objectius concrets i particulars, no específicament socials o coincidents amb els del sector públic (Muñoz-Seca i Riverola, 2011). En aquests supòsits, els eixos estratègics que articulen i argumenten l'avaluació estratègica no són aplicables i no permeten justificar la idoneïtat de les accions i de la gestió duta a terme.

# 2.

## Metodologia i estratègies d'avaluació

Les metodologies referents al control, l'impacte i els resultats de les polítiques o serveis públics tenen una àmplia tradició en els estudis derivats de l'optimització de l'Administració pública.

A fi d'avaluar el retorn social que han tingut les despeses i inversions destinades al benefici públic, es procedeix a l'anàlisi de conceptes diversos, alguns d'intangibles i vinculats a opinions i percepcions comunitàries. Tanmateix, hi ha dificultats per identificar els resultats i objectivar-los, la qual cosa condiona culminar el procés amb indicacions o recomanacions per millorar-los.

En el sector cultural, les actuacions dutes a terme pels equipaments públics s'emmarquen en les conceptualitzacions d'objectius. Del fet que es compleixin o no en dependrà una valoració prèvia al retorn social de les activitats proposades; si els objectius marcats han estat portats a terme per l'equipament, es podran valorar els resultats obtinguts i replantejar, si escau, la idoneïtat dels procediments emprats o la validesa de les polítiques originals.

Els objectius que defineixen les actuacions dels ens del sector públic, també en l'àmbit cultural, es manifesten mitjançant les vies següents:

- En la norma o les normes jurídiques inicials, en les quals rau una expressió d'objectius i finalitats inicials: s'hi detallen les raons que van motivar la seva creació o l'assignació de funcions considerades d'interès i que poden constituir una funció nova afegida o diferent de la redactada inicialment en la norma fundacional. Els objectius responen a una necessitat social que l'Administració ha de satisfer en virtut de les seves competències i complint les obligacions de servei al conjunt dels ciutadans.
- En els plans d'acció departamentals, on les voluntats polítiques manifestades programàticament s'expressen en prioritats, finalitats i objectius que han de portar a terme els mitjans públics.
- En els plans estratègics, on els equipaments desenvolupen les seves estratègies a mitjà i llarg termini, establint la consecució d'objectius normatius i aquells que en deriven.
- Amb independència dels anteriors, l'Administració i els equipaments estableixen acords o convenis, generalment amb el format de contracte programa a fi de vincular el compromís de realització d'activitats i l'acompliment d'objectius amb la dotació pressupostària corresponent.

La mesura de l'assoliment d'objectius depèn de la seva concreció, tant inicial com final. La sistematització ha de possibilitar que esdevinguin quantificables i mesurables i, en conseqüència, susceptibles de comparació. Amb les dades i referències objectivables i disponibles per a la interpretació posterior, la fase d'avaluació inclou l'anàlisi qualitativa de les evidències, on el que s'afegeix de subjectivitat complementa la contextualització dels resultats i la seva



motivació, en un marc que permet comprendre el perquè de les casuístiques de les institucions, quins són els efectes de la seva activitat, com operen per assolir els objectius, on es troben les ineficiències que cal revertir i, finalment, quines són les eines, actuacions i estratègies que permetran millorar.

Amb independència de la mesura dels objectius, la finalitat de tota metodologia de valoració i avaluació consisteix a verificar la idoneïtat de les estratègies i accions per aconseguir-los (l'efectivitat) i en l'optimització de la seva execució amb els mitjans disponibles (l'eficiència).

La base teòrica ha de desenvolupar els procediments que identifiquin els elements clau de la institució, establint un model d'indicadors que quantifiqui i sistematitzi la informació susceptible d'anàlisi i interpretació.

## 2.1. Recull metodològic

La transmissió directa de servei o producte és la característica principal que determina el funcionament dels equipaments culturals. Subjectes al procediment administratiu propi del sector públic, en el cas d'institucions vinculades a l'Administració, la seva operativa es singularitza en dependència amb la disciplina —o les disciplines— que fomenta i promou i es determina en relació amb les funcions que desenvolupa, siguin de producció, exhibició, conservació, etc. Bona part del *modus operandi* de la institució, principalment en la vessant logística, està vinculat a què ofereix al públic i, en general, a la societat.

Talment, la sistematització d'un model comú de recollida d'informació i l'anàlisi posterior de l'àmplia diversitat d'organitzacions esdevé l'objectiu metodològic de les avaluacions estratègiques. Amb la finalitat de donar relleu a aquestes casuístiques, s'han recopilat sintèticament els apartats de més interès de diferents assajos teòrics, d'arrel acadèmica o de gestió empresarial, les bases conceptuals dels quals configuren diverses opcions de sistematització.

A fi d'establir un fonament ampli i aprofitable per a un model propi, de caire microeconòmic, destinat a l'avaluació estratègica d'equipaments culturals, es diferencien les aportacions entre determinades metodologies d'aplicació genèrica en un gran ventall d'organitzacions, però adaptables a la realitat dels equipaments culturals, i les metodologies específiques per al sector de la cultura.

### 2.1.1. Metodologies genèriques d'avaluació d'organitzacions

**Metodologia de quantificació del retorn social** (Eusko Jaularitza, 2013; SROI Network, 2012)

El mètode SROI quantifica el valor actual net (VAN) d'una inversió social a partir dels principis de reconeixement, mesurament i comunicació d'aquelles vàlues de tipus social que no es manifesten financerament, les quals poden estar englobades en paràmetres d'intangibilitat. La conversió econòmica d'aquest conjunt d'informació permet objectivitzar la valoració i representar la contrapartida amb unitats homogènies.

La metodologia es centra en la comparació entre el valor que genera una iniciativa i el seu cost o la inversió que realitza l'entitat o l'administració impulsora. Com a conclusió, estableix una ràtio de

valor creat, en unitats monetàries, per cadascuna d'invertida, si bé l'interès principal és en els procediments de mesurament, síntesi i translació numèrica de les conseqüències de la intervenció.

S'estableix una cadena de creació d'impacte amb diferents etapes o procediments que defineixen el procés valoratiu i que, adaptant el model a les estratègies d'avaluació d'organitzacions públiques, s'estructura de la manera següent:

- Cost de l'equipament: recursos pressupostaris que conformen el capítol d'ingressos i que representen el valor que s'assigna des de les administracions responsables per possibilitar els objectius de l'equipament.
- Activitats desenvolupades: accions que es porten a terme pròpies dels continguts destinats al públic.
- Resultats: indicadors d'*output*, indicadors d'*outcomes* i mesurament de dades que estimen el que ha provocat la realització de les activitats desenvolupades.
- Mesurament del canvi propiciat per les activitats: quantificació de l'impacte aplicant els ajustaments corresponents (desplaçament, *pes mort*,<sup>3</sup> atribució i decrements).

### **Metodologia d'avaluació de polítiques públiques (Ivàlua, 2009-2011)**

En els models de síntesi metodològica assumits per l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua), l'avaluació de les polítiques adoptades s'enfoca des de les òptiques prèvies a les implantacions dels programes o actuacions (avaluacions *ex ante* de caràcter diagnòstic per determinar les necessitats socials i evidenciar el punt de partida sobre el qual desenvolupar l'estratègia); les avaluacions dels dissenys de les estructures, introduint el model de la teoria del canvi de les intervencions públiques, o de les polítiques a adoptar, si escau; les avaluacions referents a la implementació del procés, així com les pròpies de l'impacte extern producte de la seva aplicació.

Pel que fa als apartats d'anàlisi, l'avaluació dels aspectes econòmics de l'activitat implica determinats paràmetres d'interès conceptual i de possible aplicació a models culturals:

- Determinació de les preguntes d'avaluació: cal definir les qüestions a respondre, amb quins propòsits es formulen i els recursos, tant necessaris com disponibles, per a la seva resposta exhaustiva.
- Alternativa de comparació: cal establir quins són els models assolibles (externs) o els paràmetres objectiu en les taules de la pròpia tendència (interns). Implica la descripció de perspectives o criteris clau a considerar, matisant o emfatitzant aquells indicadors que es consideren determinants o rellevants, com ara costos, valors *output*, de resultat o referents de caire qualitatiu.

Dins una tipologia d'anàlisi del rendiment econòmic aplicable a les institucions públiques, s'incideix en determinats ítems d'interpretació, com la valoració del cost-efectivitat (quantificació del valor consumit per assolir objectius), el cost-conseqüències (detall de l'anterior que permet am-

---

3. Ineficiència inherent al procediment.

pliar la consideració individualitzada i precisa de les accions o activitats a fi d'identificar els punts febles en l'execució), el cost-minimització (comparació entre actuacions a partir del cost i els resultats obtinguts), el cost-utilitat i el cost-benefici.

### **Metodologia d'implantació de qualitat (I)** (CDA, 2002; AENOR, 2008)

Els models sorgits de la gestió de la qualitat aporten aspectes adaptables a realitats culturals, principalment en l'àmbit de l'excel·lència organitzativa.

La norma ISO 9001/2008 introdueix conceptes de gestió interna a partir de l'enfocament cap a l'usuari/client/públic objectiu. Per aconseguir generar eficientment el servei o producte destinat al consumidor, s'articula un enfocament basat en processos on intervé la totalitat de l'organització. En aquest sentit, estableix uns requisits bàsics del sistema on preval el concepte d'enfocament basat en processos:

- Gestió del sistema de qualitat: identificació de processos, interacció, criteris, anàlisi i control, mesurament i millora contínua.
- Responsabilitat de la direcció: compromís i enfocament al client, polítiques i objectius, responsabilitat i comunicació i revisió per part de la direcció.
- Gestió dels recursos humans i materials.
- Realització del servei: producció, planificació, processos orientats al client, prestació de servei, control i seguiment de les accions.
- Mesurament, anàlisi i millora: seguiment del destinatari del servei, millora contínua, acció correctiva i acció preventiva.

S'estableixen indicadors de qualitat lligats als objectius de l'organització i, en el marc d'un procés de millora contínua, s'implanta la filosofia PDCA (*plan, do, check, act*)<sup>4</sup> en concordança amb unes etapes o fases d'avaluació pautades:

- a) Diagnòstic inicial (informe de diagnosi): identificació dels processos, polítiques de qualitat pre-existents, necessitats de formació i de recursos, objectius vigents i compliment de requisits de la norma.
- b) Establiment del pla de desenvolupament del sistema de gestió de la qualitat: temporalització, organització del comitè responsable i planificació.
- c) Elaboració de la documentació de qualitat: manual, mapa de processos interrelacionats, procediments (amb instruccions de treball i altra documentació, si cal) i registres.
- d) Implantació del sistema de gestió de qualitat per generar registres i coneixement del sistema entre l'organització: execució del pla, revisió de l'execució, verificació dels recursos i de la resta del sistema.

---

4. Cicle de Deming (AENOR, 2008).

- e) Revisió i auditoria: assegurar el compliment dels requisits i procedir al seguiment periòdic de la seva avaluació.

### **Metodologia d'implantació de qualitat (II)** (EFQM, 2012-2014)

El sistema EFQM implica el concepte de qualitat total. Considera que la satisfacció dels implicats i l'impacte social s'aconsegueixen mitjançant el lideratge que impulsi les polítiques i les estratègies, la gestió de personal i dels recursos i els processos directament adreçats a l'excel·lència. El seu objectiu central és millorar el funcionament, fet pel qual s'empra un procediment d'autoavaluació constant; s'entén que aquest consisteix en un procés orientat a la millora, on s'identifiquen els punts febles i forts i s'inclouen les accions reformadores, mitjançant la preparació del personal i la seva vinculació amb el concepte de qualitat total.

Al sistema li cal un coneixement detallat de la situació prèvia i establir una planificació guiada a fi d'examinar de manera sistemàtica els aspectes (criteris) de funcionament de l'organització, la qual cosa li permetrà mesurar el rendiment i procedir a la comparació amb tercers. En aquest sentit, els processos del sistema estan orientats als destinataris del servei, a l'associació amb els proveïdors, a la participació dels treballadors en tot el procés: en els procediments que permetin implementar la millora contínua i la innovació, en el foment del lideratge proactiu i la coherència d'objectius, en l'ètica i la responsabilitat i en l'orientació a resultats.

El sistema EFQM desenvolupa el model mitjançant la identificació dels criteris que considera característics i estandarditzats:

- Els criteris agents o «com es gestiona»: corresponen al lideratge, la política i estratègia, la gestió del personal, les aliances i recursos i els processos definits i en actiu.
- Els criteris resultats o «què aconsegueix l'organització», que seran la base del pla de millora posterior: resultats de satisfacció amb els usuaris, resultats de satisfacció amb el personal, resultats de satisfacció amb la societat (retorn social), resultats clau respecte de l'estratègia i l'expectativa generada, etc.

## **2.1.2. Metodologies d'avaluació específiques del sector cultural**

### **Contractes programa d'equipaments culturals** (Ribas i Vilalta, 2003; Rius, 2010)

Els contractes programa neixen com la formalització del vincle entre administracions i equipaments culturals amb l'objectiu d'establir un marc metodològic d'optimització de la gestió, contextualitzant esforços vers l'eficàcia i l'eficiència de les accions. Actuen com a eina de mesura d'objectius establint un seguiment i control de la gestió i evidenciant els paràmetres que en determinen el funcionament i la tendència.

Des del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya es va establir una unificació de paràmetres de control aplicada en el Pla de Museus (2012) i en determinats contractes programa

que reproduïen el model preestablert.<sup>5</sup> En aquesta metodologia, les institucions museístiques incloses, de caràcter nacional, adquireixen una obligació bàsica de coordinació sobre la seva àrea temàtica respecte de les seues pròpies i altres equipaments d'implantació territorial.

En el mateix sentit que les institucions anteriors, la resta d'ens i equipaments, també dependents majoritàriament de l'Administració pública o del seu finançament, assumeixen el rang de nucli de contingut dels mateixos àmbits i defineixen, amb més o menys detall, les finalitats en forma d'activitats a realitzar.

El procediment de mesura i control establert en els contractes programa es desenvolupa mitjançant l'establiment d'objectius estratègics que detallen l'encàrrec públic que assumeix l'ens. Aquests propòsits generals es tradueixen a la pràctica en accions que s'esmenten com a objectius operatius; els indicadors seran els valors, barems i ràtios que mesuraran la consecució i naturalesa d'implantació dels objectius operatius.

Els objectius estratègics dels equipaments es troben vinculats a les particularitats del sector i de la institució, les disposicions jurídiques que afecten la seva constitució i governança i la casuística de les funcions per les quals va ser creada. Així mateix, es defineixen uns conceptes prioritaris comuns que configuren els objectius estratègics de tot equipament cultural públic (figura 1).

En el cas dels museus, es coincideix a prioritzar la funció de centralitat assignada, orientant les mesures que refermin la posició de lideratge en el sector. Amb les accions pròpies vinculades a la difusió pública de les col·leccions i activitats, juntament amb la conservació, el *leitmotiv* original de l'ens, els objectius estratègics fan una incidència especial en l'eficiència de l'aplicació de recursos, adreçant esforços en la col·laboració externa per fer comunes activitats i exposicions i optimitzant l'estructura mitjançant una major càrrega d'actuacions. A la resta d'ens i equipaments també destaca el paper de promoció de l'activitat i la centralitat en la gestió; tanmateix, s'insisteix especialment en la qualitat dels continguts i la seva difusió.

Vinculats als objectius estratègics, els objectius operatius o accions traslladen a paràmetres mesurables els propòsits generals. El nombre d'operatius depèn de la concreció dels anteriors i del desplegament de l'estratègia que es vol portar a terme.

Com a continuació del desplegament dels objectius operatius, aquests manifesten valors mitjançant l'existència d'indicadors. S'aporten valors de referència i objectius que cal assolir, especificant el punt d'inici i el valor objectiu. Els indicadors quantitatius (numèrics i percentuals) corresponen a indicadors d'*output* i de resultats, principalment en referència als objectius de difusió, i a indicadors d'eficiència<sup>6</sup> en els apartats relacionats amb càlculs de cost i aprofitament de recursos. Els indicadors de tipus qualitatiu s'utilitzen en l'evidència de tots els objectius operatius.

Els contractes programa indiquen la constitució de comissions de seguiment a aquest efecte que, en reunions periòdiques, valoren el compliment dels objectius. D'altra banda, no s'hi inclouen eines d'autocontrol que permetin evidenciar des de l'ens mateix l'evolució dels indicadors: quadres de comandament, calendari de revisions periòdiques, procediments de revisió d'indicadors tipus (*check list*), etc. L'avaluació no continua de les actuacions pressuposa la no intervenció so-

5. En format de contracte programa o acord estratègic s'han inclòs en la mostra d'estudi els referents als ens següents: Consorci del Mercat de les Flors (vigència 2012-2015), Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya (MNACTEC) (vigència 2012), Museu d'Història de Catalunya (MHC) (vigència 2012), Museu d'Arqueologia de Catalunya (MAC) (vigència 2012), Fundació Privada Jove Orquestra Nacional de Catalunya (JONC) (vigència 2010-2013), Teatre Nacional de Catalunya, S.A. (TNC) (vigència 2010-2013), Biblioteca de Catalunya (vigència 2013-2016).

6. Els indicadors d'eficiència relacionen diferents valors (normalment interns i d'altres de tipus *output*) per donar ràtios, els quals ofereixen valors relatius emprats com a referència per evidenciar resultats. S'utilitzen principalment per mesurar i comparar la utilització de recursos.

bre dinàmiques de desviació d'objectius, sobre els quals no es detalla cap pla de contingència que n'adeqüi la resta de variables vinculades.

**Figura 1.** Quadre resum d'objectius i indicadors tipificats en el model de contractes programa per als equipaments culturals aplicat en el Pla de Museus

Naturalesa d'objectius estratègics	Objectius operatius tipus	Indicadors tipus
<p><b>POLÍTIQUES I ACTUACIONS DE PROMOCIÓ SECTORIAL</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- establir i/o augmentar projectes intersectorials i programes amb d'altres institucions</li> <li>- participació i suport en projectes de tercers</li> <li>- creació i/o consolidació del desplegament i xarxa territorial</li> <li>- augment de programació d'activitats</li> <li>- potenciació de perfil i marca pròpia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre d'activitats en col·laboració externa liderades per l'ens</li> <li>- nombre d'accions i activitats compartides amb la xarxa</li> <li>- percentatge d'increment en noves activitats sectorials</li> <li>- nombre d'activitats itinerants</li> <li>- nombre de participacions en activitats genèriques referents al sector</li> <li>- nombre de cessions de material propi</li> </ul>
<p><b>MILLORA EN LA QUALITAT DE CONTINGUTS OFERTS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- digitalització de continguts i serveis</li> <li>- programació de propostes/ artistes innovadors</li> <li>- obrir espais a produccions/ col·leccions alienes</li> <li>- augmentar la identificació i catalogació de nou patrimoni afecte</li> <li>- ampliació d'activitats de recerca</li> <li>- augmentar actuacions de prestigi (publicacions, act. científiques)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- percentatge de digitalització de la col·lecció</li> <li>- nombre de projectes de recerca</li> <li>- percentatge incremental de materials de fons</li> <li>- nombre de programes/ actuacions de valor singular</li> <li>- nombre de congressos (participació), publicacions, etc.</li> </ul>

**Figura 1.** Quadre resum d'objectius i indicadors tipificats en el model de contractes programa per als equipaments culturals aplicat en el Pla de Museus (cont.)

Naturalesa d'objectius estratègics	Objectius operatius tipus	Indicadors tipus
<b>EFICIÈNCIA DELS RECURSOS EMPRATS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- augment d'ingressos propis</li> <li>- millora de rendibilitat de la despesa corrent</li> <li>- millora de l'eficiència en despesa energètica</li> <li>- augment en la coproducció d'activitats</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre d'activitats de producció pròpia</li> <li>- índex de despesa no estructural respecte de la despesa total</li> <li>- percentatge d'autofinançament sobre el total d'ingressos</li> <li>- percentatge per naturalesa dels ingressos propis (entrades, activitat comercial, patrocini, ajuts)</li> <li>- percentatge de minoració de la despesa energètica</li> </ul>
<b>POLÍTIQUES DE DIFUSIÓ I MÀRQUETING</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- augmentar i diversificar el públic usuari</li> <li>- difondre programes educatius i accions culturals</li> <li>- implantar accions i programes de fidelització</li> <li>- augmentar la satisfacció del públic usuari</li> <li>- difondre produccions i activitats</li> <li>- obrir espais d'exposició temporal del fons</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nombre i tipologia d'usuaris</li> <li>- nombre de visites/consultes digitals (web, xarxes socials)</li> <li>- nombre d'activitats educatives</li> <li>- nombre d'accions culturals</li> <li>- nombre d'usuaris fidelitzats i tipologia</li> <li>- nombre d'exposicions/activitats temporals</li> <li>- creació d'eines de difusió a la xarxa</li> </ul>

**Metodologia d'indicadors culturals per a la planificació estratègica** (Diversos autors, 2014; FEMP, 2009; UNESCO, 2009)

En un marc d'interpretació macroeconòmic del disseny de programes i polítiques culturals, organitzacions de tipus supranacional (UNESCO, 2009) o territorial (FEMP, 2009) proposen marcs teòrics unificats i metodologies destinades a l'optimització de la planificació estratègica; es mesura l'impacte, s'avaluen variables i es procedeix a establir accions sincròniques sobre el programa o la política a fi d'adaptar el seu encaix a la societat.

El sentit de la metodologia es centra en dos objectius bàsics: d'una banda, aportar dades i anàlisi relatives a eficiència i eficàcia per a la presa de decisions; de l'altra, no menys important en les activitats públiques, reforçar la transparència i el rendiment de comptes. Una conseqüència del procés és la quantificació dels rendiments de la inversió en cultura, ja que la comparació cost-benefici de les polítiques públiques permet justificar la seva pròpia existència, també des del punt de vista econòmic, davant la societat.

El sistema s'articula a partir de dos processos diferenciats, consecutius i destinats a l'objectiu (figura 2). En un format sistematitzat, la idoneïtat del sistema es basa en la definició de variables, la

sostenibilitat en el temps de la recopilació de dades i l'homogeneïtat en el tractament per donar respostes i extreure'n conclusions assimilables i comparables.

**Figura 2.** Esquema bàsic de fases de desenvolupament de la metodologia



La unificació metodològica de recopilació de dades en un sistema d'informació cultural (SIC) esdevé la premissa per poder realitzar el sistema d'indicadors. A més, l'orientació del sistema d'indicadors cap a les evidències que permetin decisions estratègiques determina la utilitat del sistema.

Les tipologies dels indicadors emprats són bàsicament les conegudes en altres metodologies:

- Indicadors d'eficiència: mesuren resultats i recursos emprats.
- Indicadors d'eficàcia: relacionen resultats amb objectius programats.
- Indicadors d'economia: s'hi incideix en la capacitat d'adequació dels recursos a les necessitats definides per assolir els objectius.
- Indicadors de qualitat: destinats a valorar la capacitat per respondre a les necessitats de l'usuari.

El mètode vol donar resposta a la necessitat d'eines per a la planificació estratègica efectiva. En aquest sentit, els indicadors s'agrupen per facilitar dades a la presa de decisions en dues etapes diferenciades temporalment:

- Per possibilitar la planificació a curt termini i facilitar la gestió quotidiana, determinats indicadors configuren l'anomenat sistema bàsic, amb indicadors de recurs, de procés i de producte (Diversos autors, 2014).
- El sistema estratègic, mitjançant l'anàlisi, permet fixar actuacions a llarg termini, marcar objectius i detectar les claus que permetran assolir els objectius.

La combinació dels indicadors i matrius relacionades permet estructurar un sistema d'objectius operatius, tàctics i estratègics, així com la interacció posterior entre dos sistemes d'anàlisi, el de marc lògic (estudi del programa per etapes i comparació amb objectius previstos) i el de matrius d'avaluació (seguiment del procés i avaluació contínua).



### Metodologia d'avaluació cultural per conceptes de control (Gilhespy, 1999)

El model compilat per Gilhespy defineix els objectius del procediment per avaluar equipaments de tipus públic, els quals exposem tot seguit. Així doncs, el sistema:

- Ha de mesurar un ampli ventall d'objectius estratègics.
- Ha d'utilitzar estàndards adaptables als canvis d'objectius.
- Ha de combinar els conceptes de control: eficiència, efectivitat, economia i equitat.
- Ha de ser susceptible de revisió i validació.

Per a la validació interna, a fi de comprovar l'aplicació dels conceptes de control, es determinen cinc objectius de maximització, en nomenclatura de l'autor, que funcionen com a evidències físiques del funcionament de l'ens; objectius de maximització que, alhora, s'articulen en indicadors que evidencien els aspectes que cal mesurar (figura 3).

**Figura 3.** Taula d'objectius de maximització

Objectius de maximització	Indicadors de resultat	Què es mesura
Accés a les activitats	Nombre de visitants de la tercera edat (o nens, aturats, estudiants) / total assistents	Eficàcia i equitat
	Invitacions / total assistents	Eficàcia i equitat
	Nous assistents / total assistents	Eficàcia i equitat
	Cost de la millora dels resultats / despesa bruta	Eficiència
	Augment d'usuaris / total assistents	Eficàcia i equitat
	Localització visitants (locals, regionals, estrangers) / total visitants	Eficàcia i equitat
Assistència a les activitats	Total assistents	Eficàcia
	Total assistents / despesa bruta	Eficiència
	Abonats (carnet amic) / total assistents	Eficiència i eficàcia
	Total assistents / aforament	Eficiència
Economia de les activitats	Cost en publicitat / ingressos	Economia
	Manteniment infraestructures / ingressos	Economia
	Cost estructura / ingressos	Economia
	Cost personal / ingressos	Economia
	Costos previstos (projectes) / costos reals (mitjana del percentatge de desviament)	Economia

**Figura 3.** Taula d'objectius de maximització (cont.)

Objectius de maximització	Indicadors de resultat	Què es mesura
Accés al taquillatge o a la recaptació	Ingressos / despeses	Economia
	Ingressos taquillatge / ingressos totals	Economia
	Mecenatge / ingressos totals	Economia
Qualitat de serveis	Qualitat percebuda en la funcionalitat i el disseny de les infraestructures (cafeteria, escena, <i>merchandising</i> , aparcament, etc.)	Eficàcia
	Qualitat percebuda en el servei (atenció al públic, personal, neteja)	Eficàcia
	Qualitat percebuda general (ambient, cohesió equip)	Eficàcia

Amb els anteriors, seguint l'esquema desenvolupat amb indicadors, s'incorporen objectius de caràcter ideològic (figura 4), els quals cal comprovar a l'efecte de la validació interna.

**Figura 4.** Taula d'objectius ideològics

Objectius ideològics	Indicadors de resultat	Què es mesura
Diversitat i multiculturalisme	Nombre d'activitats de diversitat / total activitats	Eficàcia
	Despesa en diversitat / total despesa	Eficàcia
Educació	Despesa en educació / total despesa	Eficàcia
Excel·lència	Ràtios de qualitat	Eficàcia
Innovació	Noves companyies en programació anual	Eficàcia
Cohesió social	Despeses referents a cohesió / total despeses	Eficiència
	Assistència a activitats cohesió / total assistents	Eficàcia
	Augment de l'assistència	Eficàcia / equitat
	Assistència de grups exclusió social (o ètnics) / total assistents	Eficàcia / equitat
	Tercera edat (nens, aturats, estudiants) / total assistents	Eficàcia / equitat
	Nombre de voluntaris	Eficàcia / equitat

En referència a la validació exterior dels impactes assolits sobre la societat, aquests s'agrupen per objectius de política cultural (figura 5).

**Figura 5.** Taula d'objectius de política cultural

Objectius de política cultural	Indicadors de resultat	Què es mesura
Impacte econòmic	Volum del sector equipament	Eficàcia
	Impacte equipament en sector (públic equip./ públic sector)	Eficàcia
	Ocupació directa	Eficàcia
	Ocupació induïda	Eficàcia
	Taquillatge turístic	Eficàcia
Prestigi	Prestigi cívic (sondeig d'opinió)	Eficiència
	Prestigi nacional (sondeig d'opinió)	Eficàcia / equitat
Qualitat de vida	Disposició del públic local al pagament (sondeig d'opinió)	Eficàcia
	Cultura percebuda com a part de la qualitat vital (sondeig d'opinió)	Eficàcia

La compilació dels resultats dels indicadors genera una bateria de referències objectives susceptibles de comparació.

**Metodologia d'avaluació de programes culturals per indicadors clau** (Diversos autors, 2012; Noguera i Ferrer, 2011; Willoughby i Benson, 2011)

L'avaluació de programes culturals, en els apartats aplicables al funcionament dels equipaments públics, implica un procediment d'etapes consecutives que agrupen indicadors quantitius i qualitius considerats ítems clau. Per a la seva posada en pràctica, cal definir el següent:

- a) El qüestionari d'avaluació de característiques inicials: amb indicadors d'objectius, del disseny d'activitats, de la planificació, de la gestió operativa, de la gestió d'activitats, indicadors relatius dels resultats i del repartiment de responsabilitats.
- b) Les preguntes diagnòstiques (25-30) dividides en quatre seccions: propòsit i objectius (20%), planificació estratègica (10%), gestió (20%) i resultats (50%).
- c) L'establiment d'un paràmetre avaluador sintetitzat en una escala valorativa de punts: equipament eficaç, moderadament eficaç, adequat o ineficaç.
- d) La definició d'indicadors evolutius, comparant el mateix ens en el temps. Les ràtios han d'establir una relació directa amb l'objectiu estipulat; cal considerar la seva prioritització per importància conceptual i ponderar-ne l'impacte o pes relatiu en el conjunt d'indicadors. La revisió dels valors objectiu futurs es troben vinculats als resultats reals obtinguts.

## Metodologia d'avaluació de polítiques públiques culturals: sistemes i models (Gascó, 2003)

Des de la vessant de la gestió de les polítiques públiques en el camp cultural, la proposta estableix un sistema lògic de desenvolupament a partir de la definició de determinats conceptes que unifiquen el marc teòric, així com un mètode i la seva aplicació per obtenir els resultats que li permetin la reflexió posterior (figura 6).

El mètode proposa una concepció de l'avaluació centrada en la identificació de les casuístiques que caracteritzen l'ens avaluat mitjançant dos models teòrics:

- La teoria de sistemes, on es defineix l'avaluació com un element regulador de les accions que s'han de dur a terme i que funciona, en aquest sentit, com a eina de control estratègic; en l'exposició del sistema, es diferencien les parts i els elements interrelacionats, fet que explica la seva retroalimentació durant el desenvolupament mateix de les accions vinculades.
- La teoria de models, que possibilita la comprensió de la casuística de l'avaluació, traslladant la informació a una estructura de model i simplificant-la per a la seva interpretació; en aquest sentit, és dependent de la definició del sistema per poder extrapolar qualsevol model.

**Figura 6.** Etapes en el desenvolupament de la proposta metodològica de sistemes i models (Gascó, 2003, p. 16)



A partir de la caracterització sistèmica de la política avaluada i de la definició del seu model, es genera el resultat en tres facetes d'aspectes que cal considerar:

- L'anàlisi d'avaluabilitat, on es consideren bàsicament aspectes qualitatius referents als programes i polítiques, els objectius estratègics i la vinculació i coherència d'aquests respecte dels pressupostos.
- L'avaluació intermèdia, on destaquen l'avaluació de la implantació i la monitorització.
- L'avaluació posterior de l'eficàcia, equitat, sensibilitat i sostenibilitat, que, en el model, valoren els programes públics culturals.

Com a desenllaç del model, a partir de les ineficiències es determinen les propostes concretes de millora i les dificultats o canvis en el sistema que aquestes poden provocar.

**Altres metodologies d'acreditació sectorial: museus** (Arts Council England, 2011; Gilhespy, 1999)

La gestió dels museus ha estat subjecte de control i d'acreditació per part d'organismes públics i privats a partir de models anglosaxons i centreeuropeus.

La metodologia emprada en el sector incorpora diverses aplicacions de caire generalístic (qualitat, retorn social, etc.), incidint en el procés autoavaluat i el control per part de l'òrgan extern quant a eficiència, eficàcia, transparència i bones pràctiques, gestió de la planificació i canvi per a la millora contínua.

Com a model representatiu, el sistema d'acreditació museístic britànic estableix tres eixos bàsics de control que es subdivideixen en aspectes clau per ser avaluats:

- Els aspectes propis de la governança: la idoneïtat de l'arquitectura de govern, la definició d'un pla estratègic que respongui a les necessitats públiques, l'adequació de les accions de gestió i gerència més adequades, la planificació previsual dels recursos, la seguretat dels continguts, l'estabilitat financera, l'estructura organitzativa, l'entorn i l'accessibilitat a l'assessorament extern, l'existència de plans de contingència o les polítiques de sostenibilitat ambiental.
- Els aspectes vinculats a la gestió de continguts (col·leccions): eficiència en la classificació, conservació i documentació, planificació de les intervencions, definició dels procediments vinculats i de la seguretat.
- En relació amb el públic i l'acceptació de l'oferta: aspectes de qualitat i servei adreçat al consumidor del servei (definició del perfil de públic, necessitats de l'usuari, propostes per al creixement de visitants, serveis i atenció al client), coordinació amb els interessos comunals, oferta didàctica.

## 2.2. Model teòric propi

Els requeriments d'una metodologia d'avaluació referida als equipaments del sector cultural impliquen dues premisses inicials i definitòries que determinen el disseny del model: d'una banda, la relativa als paràmetres propis de tota gestió pública; d'altra banda, el perfil microeconòmic de la

intervenció. En aquest sentit, s'ha procedit a elaborar el model d'aplicació a partir del marc determinat i de les metodologies esmentades com a exemplars.

L'avaluació *ex ante* ha significat la plasmació empírica d'un primer model formal. De les metodologies precedents adapta diversos ítems destacats:

- La mateixa existència i conformació d'un model preliminar, *ex ante*, que plasma les casuístiques del subjecte d'avaluació i que, en la metodologia pròpia, s'interpreta com l'instrument de verificació i posada en pràctica del sistema basat en la definició d'ítems identificatius i la introducció de l'eficiència i l'eficàcia com a valors de comparació.<sup>7</sup>
- La cadena de creació d'impacte en la quantificació de l'impacte social de les actuacions dels ens avaluats, amb un especial interès per la vinculació entre costos econòmics, activitats, resultats i el mesurament del canvi propiciat.<sup>8</sup>
- La introducció de la classificació per processos i procediments per estructurar models qualitius integrals, on s'incideix en les responsabilitats, la gestió de recursos, la realització del servei i el mesurament de tota actuació, que en aplicació al model propi representa un format que integra alhora la governança, l'organització interna i la gestió dels continguts.<sup>9</sup>
- L'orientació dels processos cap al servei al destinatari (públic, client, usuari, visitant), la seva satisfacció i l'acceptació de l'oferta. Aquests es centren en estratègies de millora contínua i autoavaluació com a adaptació de les organitzacions a pautes de cicle PDCA (planificar, fer, comprovar, actuar).<sup>10</sup>
- La implantació d'indicadors de comparació global de la inversió–despesa en activitats i els seus resultats a partir de les evidències relatives a l'eficiència, a l'eficàcia, la transparència, l'afectació social i la quantificació dels rendiments.<sup>11</sup>
- La determinació d'un prototipus de conceptes de control (eficiència, eficàcia, economia i equitat) que en l'avaluació *ex ante* s'ajusten a la definició més explícita d'eixos transversals, traspassats a objectius que, com en els contractes programa, vinculen indicadors i la seva mesura.<sup>12</sup>

Altrament, l'avaluació estratègica significa l'evolució de l'*ex ante* i s'incorporen instruments específics per tancar un model d'aplicació efectiva amb eines de control intern i processos de millora contínua:

- La mesura de l'assoliment dels objectius, que en la metodologia referent a contractes–programa circumscriu els operatius com a evidència de les estratègies, i que en l'avaluació estratègica s'amplia a les finalitats fundacionals i a les expressades en plans estratègics i d'actuació.<sup>13</sup>

---

7. Metodologia d'avaluació de polítiques públiques (Ivàlua, 2009-2011).

8. Metodologia de quantificació de retorn social (Eusko Jauritaritza, 2013; SROI, 2012).

9. Metodologia d'implantació de qualitat (I) (CDA, 2002; AENOR, 2008). Metodologies d'acreditació sectorial (Arts Council England, 2011; Gilhespy, 1999).

10. Metodologia d'implantació de qualitat (I) (CDA, 2002; AENOR, 2008). Metodologia d'implantació de qualitat (II) (EFQM, 2012-2014).

11. Metodologia d'indicadors culturals per a la planificació estratègica (Diversos autors, 2014; FEMP, 2009; UNESCO, 2009).

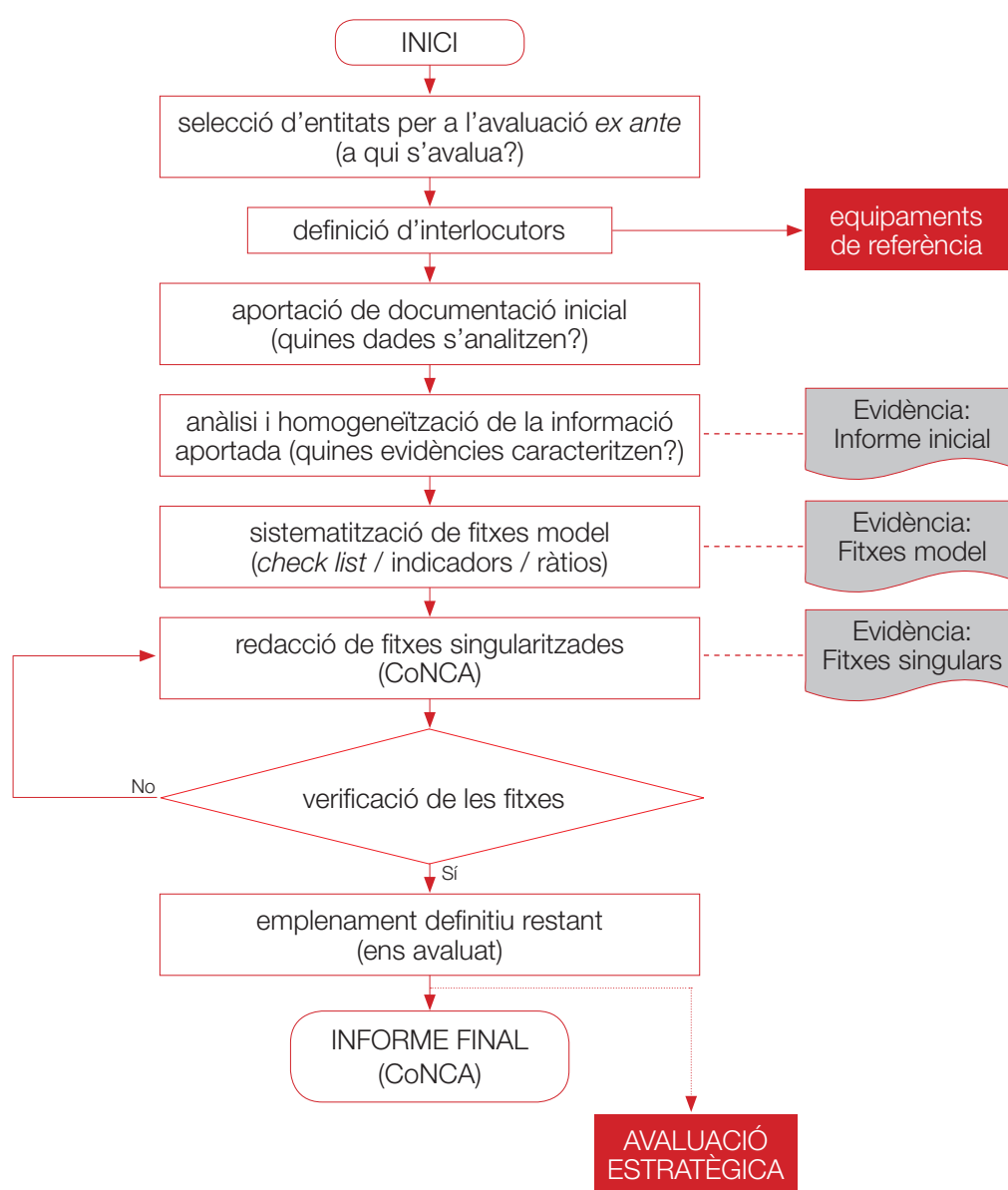
12. Metodologia d'avaluació per conceptes de control (GILHESPY, 1999).

13. Metodologia de contractes programa (Ribas i Vilalta, 2003; Rius, 2010).

- La consideració de conceptes clau com a paràmetres sintètics i identificables de realitats complexes, indicadors evolutius dels procediments de seguiment intern.<sup>14</sup>
- La identificació de models comparadors mitjançant la determinació de les parts i la interrelació que configura cada sistema d'organització i dels models que aquesta tècnica conclou de les casuístiques dels equipaments avaluats, a fi d'assolir una anàlisi final i acabar per obtenir marges ineficients.<sup>15</sup>

## 2.2.1. L'avaluació ex ante

Figura 7. Diagrama d'interacció dels processos en l'avaluació ex ante



14. Metodologia d'avaluació de programes culturals per indicadors clau (Diversos autors, 2012; Noguera i Ferrer, 2011; Willoughby i Benson, 2011).

15. Metodologia d'avaluació de polítiques públiques culturals: sistemes i models (Gascó, 2003).

La posada en marxa d'un sistema d'avaluacions estratègiques ha requerit un estudi previ, *ex ante*, de caire prospectiu, enfocat i motivat per la definició del model d'avaluació cultural. Com a eina de definició d'objectius i horitzons propis subjectes a comparació evolutiva, l'avaluació *ex ante* ha possibilitat el fonament empíric per a la planificació identificativa de futures actuacions predefinint models a implantar.

El model d'avaluació *ex ante* neix com a conseqüència del recorregut teòric esmentat i es situa com a plasmació en un context microeconòmic d'una adaptació dels models precedents i de la concreció d'aspectes determinants d'interès específic; en aquest sentit, assumeix la disposició i conceptualització genèrica de les diferents propostes en una síntesi subjecte a l'aplicació pràctica, la qual es manifesta experimentalment en l'estudi de tres equipaments considerats centrals en la política cultural del país.<sup>16</sup>

El funcionament que la metodologia de l'avaluació *ex ante* implanta en els projectes a dur a terme té els objectius següents:

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

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

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

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

---

16. El model experimental d'avaluació *ex ante* fou aplicat a la identificació i l'anàlisi del Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) (exercicis 2010-2012), del Mercat de les Flors Centre de les Arts de Moviment (exercicis 2010-2012) i del Grup Consorci de l'Auditori i l'Orquestra (exercicis 2010-2012).



Les dades recopilades constitueixen la base argumental sobre la qual es defineix l'avaluació estratègica que es troba articulada en forma d'indicadors *input* i *output*, indicadors de qualitat i de resultat i valoracions qualitatives. La seva interpretació es vertebra emprant una estructura d'**eixos transversals**, ja definits per al mesurament macroeconòmic de la cultura,<sup>17</sup> els quals s'han adaptat a la realitat microeconòmica que afecta les institucions avaluades de manera individualitzada:

1. Coordinació institucional: actuacions i criteris d'interrelació entre les entitats del sector públic o amb aquest. A fi de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix es segmenta en els àmbits següents:
  - a) Coordinació.
  - b) Governança.
  - c) Planificació estratègica.
2. Finançament i gestió de la despesa: característiques de la gestió econòmica i financera de l'ens, així com dels recursos disponibles. A fi de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix es segmenta en els àmbits següents:
  - a) Finançament públic.
  - b) Despesa privada en cultura.
  - c) Mecenatge i autofinançament.
  - d) Gestió de la despesa.
3. Públics i activitats: aspectes vinculats al producte o servei ofert i als destinataris. A fi de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix es segmenta en els àmbits següents:
  - a) Activitats.
  - b) Usuaris.
4. Consolidació estructural del sector: eix relatiu a la gestió patrimonial de l'equipament, als recursos físics disponibles i al seu impacte sectorial. A fi de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix es segmenta en els àmbits següents:
  - a) Economia.
  - b) Treball.
  - c) Oferta.
  - d) Concentració.

---

17. Amb la denominació d'«eixos transversals» s'esmenten els paràmetres comuns que defineixen i caracteritzen la idiosincràsia, l'operativa i l'activitat de les institucions culturals públiques (ICC, 2013). La finalitat dels eixos restaria conceptualment emparentada amb els temes o objectius de maximització que engloben els conceptes de control (Gilhespy, 1999) i les agrupacions d'indicadors claus (Willoughby i Benson, 2011) i indicadors culturals per a la planificació estratègica (UNESCO, 2009).

5. Cohesió social: compliment de la finalitat pública genèrica de definició d'un espai d'ús i dedicació social. A fi de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix es segmenta en els àmbits següents:
  - a) Accés a la cultura i la difusió.
  - b) Diversitat.
  - c) Associacionisme.
  - d) La cultura com a motor de cohesió.
  
6. Educació: aplicació de les actuacions vers la formació i les propostes educatives. A fi de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix es segmenta en els àmbits següents:
  - a) Nivell educatiu.
  - b) Ensenyaments artístics.
  - c) Accent educatiu en l'acció cultural.
  
7. Internacionalització: actuacions destinades a la incidència en mercats externs, amb vocació global o vinculades a reflectir i importar els corrents culturals o artístics internacionals. A fi de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix es segmenta en els àmbits següents:
  - a) Mercats.
  - b) Creació i producció.
  - c) Xarxes.
  - d) Permeabilitat i atractivitat.
  - e) Prestigi intel·lectual i científic.
  
8. Excel·lència: paràmetres de mesura de la qualitat interna i del producte o servei ofert. A fi de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix es segmenta en els àmbits següents:
  - a) Coneixement i innovació.
  - b) Reconeixement extern.
  - c) Reconeixement intern.
  - d) Prestigi intel·lectual i científic.
  - e) Qualitat.
  
9. Paradigma digital: orientació de l'ens vers la utilització i l'aprofitament de la digitalització i les tecnologies de la informació. A fi de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix es segmenta en els àmbits següents:

- a) Nous models de consum.
- b) Innovació en la producció.
- c) Presència – impacte.
- d) Digitalització per conservar i difondre el patrimoni.

El model d'avaluació *ex ante* desenvolupat per eixos es nodreix d'un volum d'informació que requereix un procediment previ de recollida de dades. S'evidencia la necessitat de proposar experiències pilot que aportin fonament empíric al projecte. De la seva implantació en determinats equipaments en derivarà el model posterior i definitiu.

El treball de camp de recollida d'informació s'ha articulat a partir de reunions directes amb els interlocutors de l'equipament, la cessió dels informes d'activitats, memòries econòmiques i dossiers diversos vinculats a la gestió dels exercicis d'estudi i la recerca de dades ampliatives d'interès.

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

## 2.2.2. L'avaluació estratègica

Prèviament desenvolupada l'avaluació *ex ante* per delimitar les necessitats de la metodologia amb la denominació d'**avaluació estratègica** es determina l'eina tipus o mitjà per verificar els processos que es desenvolupen i els resultats que obtenen els equipaments culturals.

L'avaluació estratègica assimila en el seu model teòric conceptes manlevats de models estructurats, d'específics del sector cultural i de genèrics referents a la gestió.

D'una banda, pel que fa a l'argumentació lògica del procés avaluador, adapta els diversos paràmetres que cal controlar als estàndards mesurables, especialment els relatius a qualitat i retorn social, així com les actuacions referents al control del compliment de les finalitats assenyalades normativament o pels contractes i convenis amb les institucions públiques responsables.

D'altra banda, pel que fa a la metodologia d'articulació dels procediments que conformen el procés avaluador, incorpora la planificació per etapes consecutives d'obtenció, verificació i interpretació de la informació objectivitzada. En aquest sentit, s'introdueix el concepte d'indicadors com a elements de mesura estandarditzada definint els models que relacionen aquests indicadors amb els aspectes (conceptes clau, objectius) que la seva resposta identifica.

Finalment, s'incorpora al marc teòric que defineix l'avaluació la necessitat de culminar, amb un procés de millora contínua, el seu control i la consecució de l'excel·lència com a finalitat primera, així com de retroalimentar-s'hi.

La metodologia resultant s'adapta a un necessari enfocament microeconòmic que, per la naturalesa dels ens avaluats, acull aspectes propis de la gestió privada i de la idiosincràsia organitzativa i operativa de les institucions de caràcter públic. Les característiques troncales d'aquesta reinter-

pretació es refereixen a aspectes d'articulació del procés avaluator, dels continguts a gestionar i de la sistemàtica d'interpretació:

- S'articula una proposta metodològica unificada que conclou en reflexions i recomanacions finals.
- S'entén la identificació dels objectius estratègics com a compromisos subjectes a l'avaluació.
- Es dissenya l'estandardització d'una base o marc d'informació com a premissa que garanteixi la veracitat dels resultats i l'equiparació del model en contextos d'aplicació diferents.
- Es fixa una divisió temàtica de conceptes avaluable, que el model anomena eixos estratègics, i que acullen conceptes bàsics de control i paràmetres clau d'identificació de la realitat de cada equipament.
- S'estableixen els dos conceptes bàsics d'anàlisi, l'eficiència i l'eficàcia:
  - l'anàlisi de l'eficiència i el rendiment econòmic, en matrius de combinació d'utilització de recursos (cost) i variables de resultat;
  - la definició de processos i l'articulació dels procediments que permetin actuar amb eficàcia.
- S'inclouen els paràmetres de qualitat i excel·lència com a vertebradors de les activitats i el funcionament dels ens avaluats.
- Es defineix la utilització d'indicadors quantitius com a reflex objectiu de la mesura en el compliment dels objectius, amb finalitat evolutiva i comparativa.
- S'incorpora el concepte de retorn – impacte social i, per tant, la seva mesura com a element fonamental de justificació de l'existència de l'equipament.
- S'implanta el procés d'autoavaluació com a eina interna de detecció d'àrees de desenvolupament i d'anàlisi d'ineficiències.
- Es desenvolupa el concepte de millora contínua: s'extreuen les conclusions que seran aplicables per la mateixa institució en exercicis posteriors i que possibilitaran la base empírica per a la planificació i el canvi.

L'objectiu final de l'avaluació estratègica se centra a avaluar i assenyalar possibilitats de millora en qualsevol ens del sector cultural, a fi que pugui assolir un estàndard de qualitat. Es configura, per tant, una avaluació formada per una interacció de processos que tenen com a finalitat la millora contínua de l'ens avaluat (figura 8).

**Figura 8.** Diagrama bàsic d'interrelació entre els ens implicats



Amb un objectiu general comú a tots els equipaments, internament l'avaluació estableix una vinculació entre el conjunt de tasques que cal portar a terme, els àmbits als quals afecta l'anàlisi i els resultats que es pretenen obtenir, alhora que es fa palès què fa l'avaluació, on centra el seu estudi i quins són els resultats que obté.

En el sentit del que acabem d'esmentar, les tasques que l'avaluació estratègica desenvoluparà són les següents:

- Identificar característiques de l'organització i les casuístiques que la determinen.
- Evidenciar les pràctiques realitzades.
- Comprovar l'acompliment dels objectius estratègics predefinits.
- Analitzar la gestió amb paràmetres objectius.
- Relacionar els continguts oferts, el retorn social i la inversió i la gestió dels recursos assignats.
- Evidenciar les fortaleses i febleses de l'organització.
- Explorar vies i possibilitats de millora.

Altrament, els aspectes en els quals les avaluacions estratègiques fixen el seu estudi són els següents:

- L'acompliment dels objectius culturals i estratègics que la mateixa missió i l'interès públic determinin.
- La gestió de les activitats i l'aprofitament econòmic que es deriva del finançament públic.
- L'oferta de continguts i la seva adequació al pla estratègic o programa corresponent.
- L'estimació de l'impacte social i cultural de les accions i estratègies dutes a terme.

A partir de les tasques a desenvolupar i els aspectes d'estudi previs, els resultats que s'han d'obtenir amb les avaluacions són els següents:

- La mesura de l'acompliment dels objectius predefinits amb estàndards d'eficàcia i d'eficiència.

- La definició, amb paràmetres comparables i objectivables, de la gestió i execució dels objectius operatius assenyalats.
- La mesura de la rendibilitat social de l'equipament.
- La concreció d'uns indicadors que funcionin com a eina de seguiment i d'evolució de l'eficiència en propers exercicis.
- Les recomanacions per a l'optimització i la millora contínua.

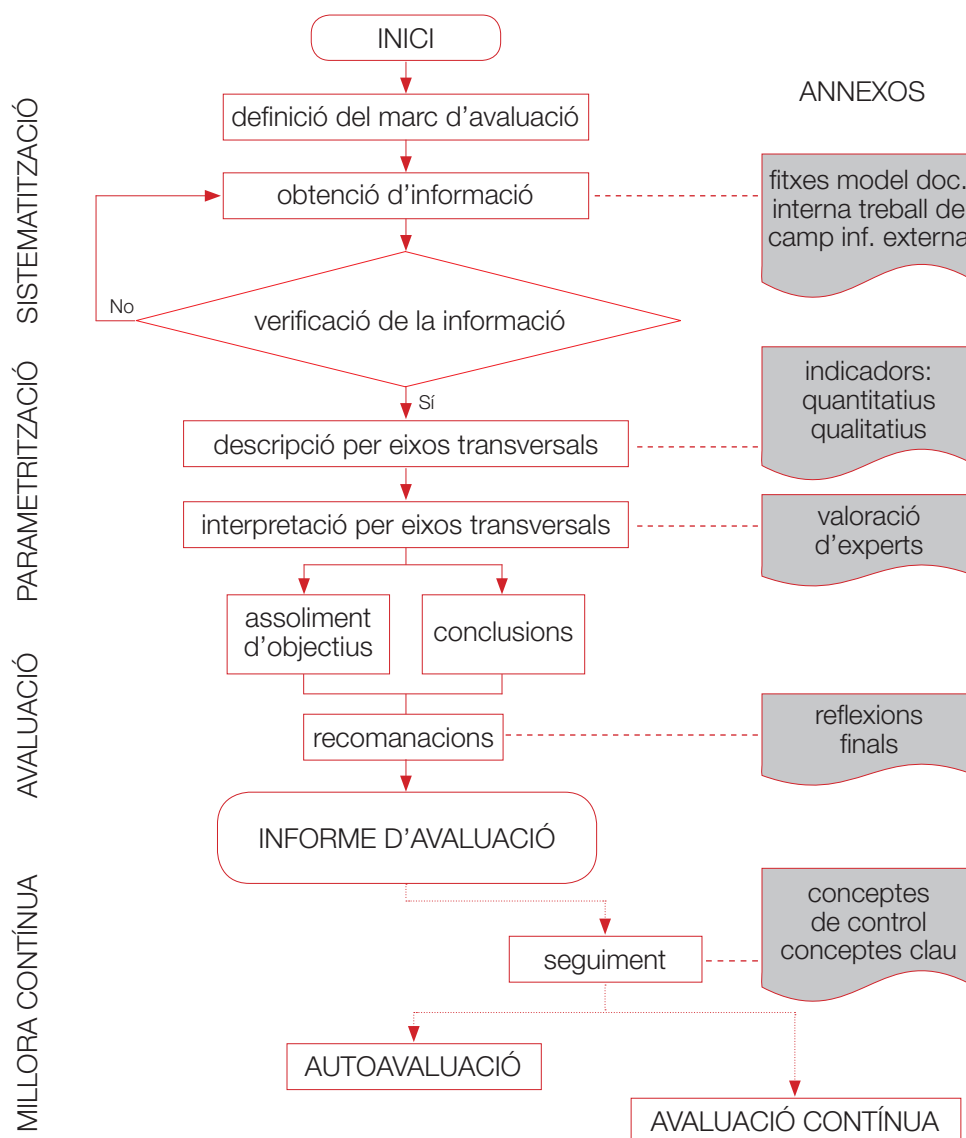
Per assolir l'èxit en els àmbits especificats, l'avaluació mesura quantitativament i qualitativament els diversos paràmetres aportats, els quals són objecte de comparació tant amb la institució, a través de l'evolució temporal dels mateixos indicadors, com en models aliens assimilables. Actua com a eina d'evolució sobre la definició de les polítiques culturals i les estratègies, la programació de les activitats i la seva execució, establint una cadena de valor entre recursos i els resultats que se n'obtenen.

# 3.

## Abast i continguts de l'avaluació estratègica

En el corpus metodològic del model d'avaluació estratègica es defineixen els processos bàsics d'actuació i de desenvolupament dels objectius (figura 9).

**Figura 9.** Diagrama d'interacció entre els processos que intervenen en el model d'avaluació estratègica. L'agrupació per fases hi apareix esquematitzada



Com a fase prèvia al desenvolupament dels processos, s'estableix una etapa inicial de delimitació de l'abast del projecte, la qual s'emmarca en dues variables que afecten directament els objectius de l'avaluació.

D'una banda, la temporalitat del projecte, en què es fixa un període estàndard de tres exercicis d'interès a partir dels quals s'estableix el model comparatiu en la institució mateixa amb una evolució o tendència dels indicadors obtinguts. És necessari disposar dels exercicis tancats més recents o adaptar el calendari d'execució de l'estudi a la seva disponibilitat; aquesta implicarà la informació econòmica auditada i els informes relatius a continguts, impacte i gestió d'operacions (memòries d'activitats, estudis de públics, etc.).<sup>18</sup>

D'altra banda, el segon aspecte a determinar correspon al marc jurídic dels ens en qüestió, les personalitats jurídiques afectades i els objectius determinats pels actors de la governança.

La definició del context de l'avaluació determinarà la casuística de l'aplicació dels processos i els resultats generats per la intervenció, així com del seguiment posterior.

Definit el marc o context d'avaluació, les fases que articulen el desenvolupament de la metodologia són els següents:

- a) La **sistematització** de la informació, on s'inclouen els processos per a la seva obtenció i verificació.
- b) La **parametrització** de la informació sistematitzada, en la qual es relacionen els processos vinculats a la descripció de l'ens avaluat i a la interpretació de les dades obtingudes prèviament.
- c) L'**avaluació** dels resultats i interpretacions, on consta el grau d'assoliment dels objectius estratègics de l'entitat avaluada, així com les conclusions que s'extreuen de la parametrització prèvia.
- d) La fase de **millora contínua** a partir del seguiment de les ineficiències detectades i de les recomanacions efectuades.

Els continguts que comprenen els processos es detallen en les temàtiques de les fitxes model i es descriuen i s'analitzen organitzant-los per eixos temàtics.<sup>19</sup> En general, afecten tots aquells aspectes que conformen les característiques de l'ens i dels serveis que produeix; entre els que adquireixen més rellevància estan els següents:

- l'arquitectura legal;
- la gestió interna i el seu desenvolupament operatiu;
- la generació del producte o servei ofert;
- la socialització de l'oferta;

---

18. En el cas d'equipaments que programen l'activitat per temporades, normalment de setembre a juny, es produeix una asincronia entre l'activitat i l'any comptable. El criteri rau en els exercicis anuals i, en aquest cas, caldrà la mensualització dels continguts a fi d'encabir la valoració en el criteri estandarditzat.

19. Aspectes ampliat en els capítols 4.1. Procediments i eines d'obtenció i 5.1. Eixos estratègics transversals, respectivament.



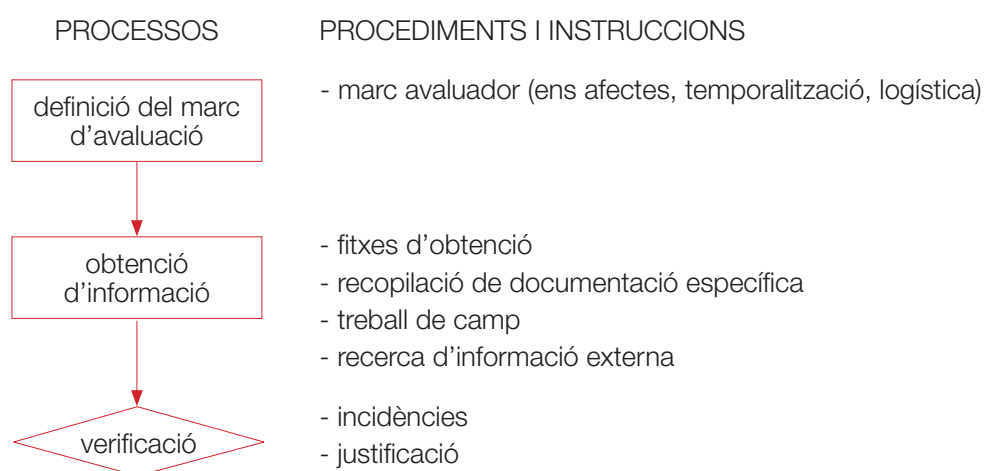
- l'impacte assolit;
- la qualitat genèrica de les actuacions que l'ens porta a terme.

Amb independència de la metodologia emprada, l'optimització del model d'avaluacions estratègiques es fonamenta en l'extrapolació dels resultats individuals obtinguts i la seva aplicació en diferents contextos, en un procés d'aprenentatge comú i de millora contínua enfocat a l'excel·lència.

# 4.

## Sistematització de la informació

Figura 10. Esquema de la fase de sistematització



L'objectiu de la recollida i sistematització posterior de la informació es centra a obtenir les dades que facilitin l'anàlisi de l'equipament.

La fase de sistematització s'inicia amb la definició necessària del marc en el qual es desenvolupa l'avaluació. En aquest moment previ, cal especificar quins són els límits del procés mateix:

- L'abast temporal o quin és el període d'estudi: metodològicament, l'anàlisi permet apuntar tendències amb l'avaluació de les informacions generades en un horitzó de tres exercicis consecutius. A fi de mantenir el sentit i la coherència de l'avaluació, els exercicis han de ser els immediatament anteriors.
- Les personalitats jurídiques afectades per l'estudi: la singularitat dels equipaments públics i dels gestionats sense afany de lucre provoca que, per motius històrics o casuístiques diverses, puguin estar compostes per diferents ens o personalitats jurídiques de naturalesa múltiple.<sup>20</sup> Amb la intenció que l'avaluació posi en relleu tots els aspectes que intervenen en la realitat de l'equipament i els seus beneficis socials i els determinen, cal que l'avaluat i l'avaluador defineixin a quins ens afecta o quines funcions d'aquests s'hi troben vinculades.

20. Són habituals els diversos formats jurídics sota la cobertura dels grans equipaments nacionals catalans. Amb un de principal, on s'integren les administracions públiques, i que participa en la resta d'entitats, aquestes són prèvies a l'estatus vigent o s'han conformat per motius fiscals, d'integració a la governança o purament operatius.

- Els aspectes operatius de l'avaluació i els propis del seguiment i el procés de millora contínua: metodologia d'intervenció, responsabilitat, participants, logística, establiment d'un calendari, criteris i estàndards, etc.

A partir del marc establert i acordat, s'inicia la recopilació de la informació susceptible de parametrització.

El volum compilat i la naturalesa de la tria han de permetre:

- Aportar dades explicatives respecte de cada eix estratègic transversal.
- Aportar les dades que mesuren els indicadors quantitius i responen als indicadors qualitatius estandarditzats.
- Descriure els corpus procedimentals i les estructures organitzatives internes que defineixen la idiosincràsia de l'organització.
- Justificar la motivació i el marc conceptual de les activitats desenvolupades.
- Identificar les interaccions amb els *stakeholders* que conformen l'entorn (administracions públiques, sector, etc.) i que condicionen les característiques i les actuacions de l'ens.

La validesa i la utilitat de la informació recollida està subjecta a un context d'actuació singular dins l'ens d'estudi, on existeixen variables alienes al contingut objectiu que poden repercutir en la tasca de recerca i recopilació.

Pel que fa als requeriments logístics previs, la premissa inicial roman en les limitacions temporals i de recursos dels avaluadors. La correcta diagnosi dels equipaments es basa en el coneixement màxim de la casuística, d'aquella explícita documentalment i de l'observació i estudi presencial; la manca de proximitat implica desconeixença i obtenció d'informació descontextualitzada o parcial. Quant a les possibles dificultats internes de l'organització, cal advertir de la disponibilitat i idoneïtat de mitjans físics i humans. La configuració inadequada en la gestió documental o de registre de dades implica dificultat en la recuperació de la informació sensible d'interès. En paral·lel als entrebancs materials, és determinant la col·laboració del personal adient; de la seva dedicació i del grau de cooperació en dependrà l'èxit de l'obtenció de les dades més representatives i de més qualitat.

Altrament, davant de la importància de disposar d'una base informativa àmplia i contrastada que funcionarà com a substrat de tot l'estudi posterior, s'estableix una definició de les fonts a utilitzar i una metodologia de recopilació.

Les fonts primàries són aquelles que aporten les dades obtingudes en origen, en el si de l'organització que les genera, i per tant, sense més elaboració o preparació que el seu inventari per part de l'equipament avaluat. La correcció i veracitat de la informació resta directament vinculada al registre directe i es relaciona amb referències tant quantitatives i numèriques (dades econòmiques i financeres, registres de públic) com més documentals. L'aplicació de la metodologia referent a les fonts primàries implica un procediment de fitxes estandarditzades i la selecció d'altra documentació original. Per les seves característiques, l'origen principal prové de la institució d'estudi mateixa, si bé les polítiques de transparència institucional n'han possibilitat la difusió i inclusió en elaboracions de tercers, moment en el qual es converteixen en fonts secundàries.

Es consideren fonts secundàries aquelles que elaboren o analitzen dades i informació i, en aquest sentit, conformen una presentació *a posteriori* de l'origen. Sense substituir la informació original,

aporten comparatives, contextualitzacions o reflexions que poden permetre l'accés a reculls pre-tèrits d'interès en la definició de l'especificitat i el marc d'actuació de l'ens d'estudi.

## 4.1. Procediment i eines d'obtenció

Un dels eixos qualitatius bàsics sobre els quals s'assenta el procés d'avaluació estratègica és l'adopció i l'aprofitament dels recursos derivats de la digitalització i la utilització de la xarxa com a eina de facilitació a la logística de les operacions. La seva aplicació a la procedimentació de les avaluacions estratègiques ha de permetre generar un instrument orientat a recollir en la web les dades directament dels avaluats per procedir, posteriorment, a la parametrització corresponent.

Pel que fa a l'obtenció de la informació necessària per portar a terme l'avaluació estratègica, aquesta s'articula en quatre procediments correlatius prou diferenciats:

- a) l'emplenament de les **fitxes d'avaluació** per part de l'equipament avaluat;
- b) l'aportació d'**altra documentació específica** i original per part de l'ens avaluat;
- c) el **treball de camp** que ha de desenvolupar l'avaluador;
- d) la recerca d'**informació externa** per part de l'avaluador.

a) El procediment principal d'obtenció d'informació correspon a la implantació d'un procediment de **fitxes** en format formulari, que combina els camps propis de *check list* o verificació d'informació i els camps de tipus descriptiu. Amb aquesta eina simple es recopilen de la font primària les principals dades quantitatives i qualitatives que nodriran els indicadors posteriors; és, per tant, la resposta directa de l'entitat d'estudi a un model uniformitzat de qüestions tipus comunes. En el mateix sentit, es considera fonamental el lliurament dels documents als avaluats i el seu emplenament sense participació de l'avaluador.

S'han dissenyat cinc models preliminars de fitxes estandarditzades, les quals agrupen la informació en apartats temàtics propis del marc organitzatiu i d'actuació habitual en institucions de tipus cultural (annex I):

1. Governança: acull els aspectes legals i normatius, així com la configuració i funcions dels òrgans de govern.<sup>21</sup>
2. Estructura organitzativa: enumeració de les característiques de l'organització, la seva segmentació i funcionament, amb apartat específic relatiu als recursos humans, i la relació dels processos desenvolupats i dels procediments vinculats.<sup>22</sup>
3. Activitats i públic: fitxa centrada en els continguts produïts i/o transmesos al públic final, així com en les característiques dels receptors i destinataris; inclou el detall per modalitats, natu-

---

21. Apartats: personalitat jurídica pròpia / forma jurídica / participants públics / participants privats / norma legal / objectius estatutaris / funcions estatutàries / òrgans de govern estatutaris / òrgan superior de govern / òrgan executiu de govern / direcció / gerent – administrador / altres òrgans de gestió o consultius.

22. Apartats: organigrama / funcionament real – actual / transició funcionament actual – organigrama estratègic / definició àrees organigrama i assignació personal / definició de llocs de treball / perfil personal propi / sistemes de qualitat vigents / definició de processos / definició de procediments.

ralesa i origen de l'activitat, el seu impacte extern, la quantificació dels visitants i aspectes de màrqueting i polítiques comercials.<sup>23</sup>

4. Estructura financera i pressupostària: desglossament de l'apartat econòmic i financer al nivell requerit per l'avaluació, amb ingressos i despeses, càlcul de costos i anàlisi pressupostària.<sup>24</sup>
5. Planificació estratègica: fitxa referent als desenvolupaments previsionals i línies d'actuació, amb definició del pla estratègic, del contracte programa, del pla d'operacions i del de màrqueting, i d'altres acords annexos.<sup>25</sup>

b) Disposar de la font primària permet sol·licitar a l'avaluat una determinada **documentació específica** o d'ús intern referent al funcionament propi, a les relacions amb tercers o al detall de dades d'interès, així com informes o altres fonts secundàries de valoració d'aquestes. Es possibilita l'ampliació de la informació de les fitxes d'avaluació i la descripció d'altres aspectes qualitatius.

Els documents implicats són els següents:

- Normativa i documentació legal: estatuts, lleis i normatives vigents, contractes programa, pla estratègic, convenis, contractes de serveis, altres contractes majors, concessions administratives, etc.
- Informes econòmics: auditories dels exercicis, tancaments, majors comptables, estats d'execució pressupostària, etc.
- Descripcions d'organització interna: plans d'actuació, enumeració de processos encarregats i desenvolupats, organigrames funcionals i interaccions, relacions de llocs de treball, descripció de llocs i càrregues de treball, procediments, manuals de qualitat, sistemes de gestió certificats, etc.
- Registres de públic, d'usuaris i d'aforament.
- Informes singulars: memòries d'activitat, estudis de públic, de taquillatge, de màrqueting, d'acció comercial, etc.
- Metodologies de registre: sistemes de control intern (econòmic, d'activitats, etc.), quadres de comandament, etc.

c) El **treball de camp** vinculat implica la col·laboració directa de la institució avaluada per definir els processos que es porten a terme, els procediments per assolir els dits processos, la tipologia i la idiosincràsia de les activitats desenvolupades i les eficiències i ineficiències que l'organització genera. Representa, en definitiva, una baula fonamental en el coneixement directe dels equips per part de l'equip avaluador.

L'optimització dels resultats del treball de camp està relacionada amb la resposta a aspectes esmentats en els procediments documentals anteriors (fitxes i altra documentació), amb la seva revisió i amb els buits d'informació que se n'extreu. Cal que es predefineixi un esquema bàsic

---

23. Apartats: tipologia d'activitats / usuaris i públics / preus / visibilitat i pla de màrqueting.

24. Apartats: ingressos propis / aportacions públiques / despeses / detall pressupostari / detall economicofinancer.

25. Apartats: pla estratègic vigent / contracte programa vigent / planificació operacional.

d'actuació de l'avaluat en el qual es puguin afegir la casuística particular i la recerca dels aspectes informatius menys desenvolupats fins al moment.

Es desenvolupa en un manual d'actuació que determina les següents tasques, no necessàriament consecutives:

- Visita a les instal·lacions: observança del funcionament general, de les àrees i departaments i en el desenvolupament d'activitats clau, la qual cosa suposarà que l'equip avaluador adquireixi referències objectives i consciència subjectiva de la realitat de l'ens.
- Entrevistes individuals amb personal directiu i operatiu: mitjançant un qüestionari i la conversa induïda, cal identificar els punts de vista sobre les ineficiències i els punts forts, la coordinació i tot paràmetre de funcionament intern.
- Organització de reunions col·lectives tipus *focus group*<sup>26</sup> a fi d'evidenciar les característiques del *modus operandi*, definir el coneixement del personal respecte del *know how*, estimar la competència procedimental i identificar les diferències de criteri que poden generar ineficiències.

d) La recerca d'**informació externa** agrupa des de les dades de fonts secundàries referents a l'avaluat fins a l'estudi dels entorns en els quals desenvolupa la seva activitat, tant marcs sectorials com entorns geogràfics, poblacionals, etc.

L'avaluador porta a terme el procediment que exposem tot seguit, el qual s'estableix a partir del recull:

- Recerca informativa sobre el sector en el qual interactua l'equipament: dimensions del sector, característiques i concentració, volums de públic i econòmic, agents participants, perfil de prescriptors, rol de l'Administració pública, les agrupacions professionals, etc.
- Revisió del web de l'entitat i la xarxa social: verificació de l'accessibilitat, continguts, participació i consultes, interacció amb els usuaris.
- Referències externes a l'equipament: notícies als mitjans, comentaris en blogs i xarxes socials, esments directes o indirectes de tercers sobre l'organització i les activitats, bibliografia, etc.
- Mesura d'impacte social: documentació de la percepció i repercussió que l'acció de l'ens genera en diferents àmbits (ciutadania general, món cultural o científic, sector artístic, entorn geogràfic i sentit de pertinença a grup).
- Recerca documentada d'institucions de referència alienes als avaluats, amb les quals es puguin establir paral·lelismes o nexes temàtics, institucionals o de qualsevol altre tipus.<sup>27</sup>

Quant a la verificació de tota la informació aplegada, la diversitat de fonts consultades i la naturalesa d'ús per part de la font originària i dels mateixos destinataris, pot implicar l'heterogeneïtat o,

---

26. Grups de discussió interns sobre el mateix punt d'interès, tant sense procediment reglat amb diferent personal de l'organització com amb reunions sobre percepció interna i possibilitats de millora, basat en la metodologia del *LEAN management*.

27. En els contactes previs amb l'avaluat, s'expressa el model de referència per a l'equipament: quin és l'ens o institució al qual es voldria assemblar i en quins aspectes, quins són els procediments que es consideren indicatius de bona gestió o actuació, etc. Aquestes institucions «model» i aquelles que per singularitat, prestigi o casuística l'avaluador considera d'interès són les que es documentaran, incidint en aquells indicadors més representatius susceptibles de comparació i valoració. De l'amplitud d'aquest recull, de la interpretació correcta de les seves casuístiques i de l'actualització de les dades i informacions en dependrà la validesa d'ús.

directament, la contradicció de dades. Les discrepàncies poden afectar temes d'organització, qüestions econòmiques i aspectes de comptabilització de públics o activitats, i impliquen el qüestionament dels resultats de l'avaluació; l'anàlisi a partir de dades incorrectes té com a conseqüència una diagnosi errònia i mesures o recomanacions específiques per a una realitat inexacta de l'ens, la qual cosa pot originar l'adopció de mesures contraproductives.

En aquest sentit, resulta necessària la identificació de les diferències entre la informació obtinguda i la seva justificació i origen, mitjançant l'establiment dels mecanismes de regularització que siguin necessaris.<sup>28</sup> Talment, recau en l'equipament avaluat el fet de realitzar el procediment de verificar i certificar la correcció de les dades disponibles, la qual ha de correspondre a l'expressada en els documents i registres oficials: comptes auditats, dades aprovades pels òrgans de govern, registres a les administracions públiques, etc.

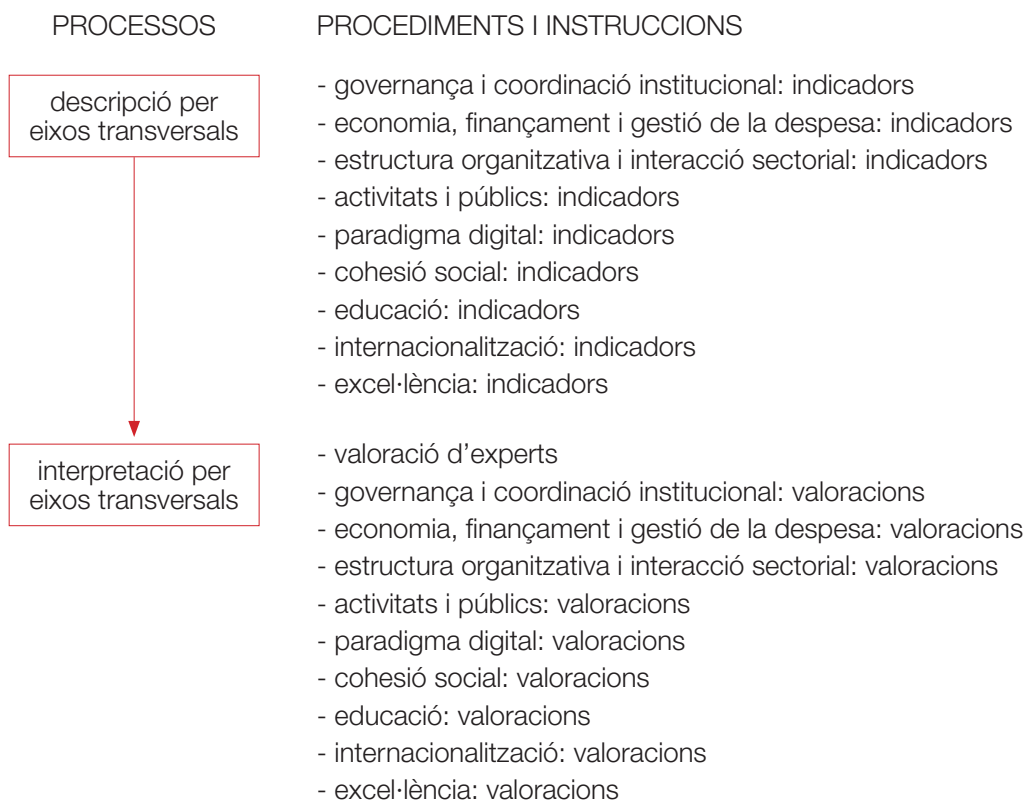
---

28. En els equipaments culturals dedicats a l'exhibició d'arts escèniques i musicals, un factor de distorsió habitual correspon a l'estructuració per temporades, normalment assimilables al curs escolar, la qual cosa no s'adiu amb els tancaments econòmics per anys i estableix diferències habituals en la segmentació i el registre de les activitats en ambdues perioditzacions.

# 5.

## Parametrització de la informació

Figura 11. Esquema de la fase de parametrització



El model d'avaluació estratègica estableix com a condicionant metodològic principal el fet d'objectivitzar la informació i les dades obtingudes de l'equipament d'estudi. Com a conseqüència lògica de la sistematització prèvia, un model de parametrització estàndard possibilita la diagnosi posterior de l'ens avaluat; aquest ha de permetre generar possibilitats de reforma o evolució en els aspectes susceptibles de millora i aportar conclusions de valor intrínsec que siguin comparables i extensibles a altres equipaments.

La fase de parametrització esdevé la segona baula bàsica per a l'avaluació estratègica dels equipaments culturals. El pas inicial s'aplica en l'organització i el disseny de les fitxes d'obtenció d'informació, el qual es vincula al recull posterior de dades i a la seva articulació en formats susceptibles d'estudi parcial.



Amb les dades articulades temàticament per les fitxes, la gestió dels conceptes i la interpretació posterior es vertebraren emprant una estructura d'**eixos transversals** organitzats i definits en ocasions anteriors per al mesurament macroeconòmic de la cultura (CoNCA, 2013; ICC, 2013) els quals s'han adaptat a la realitat microeconòmica que afecta les institucions subjectes a avaluació.

## 5.1. Eixos estratègics transversals

Com a eixos transversals s'identifiquen conceptes comuns als equipaments culturals i amb sentit temàtic, els quals evidencien aquells aspectes d'interès definitoris del tarannà i l'activitat de cada ens avaluat. Amb aquesta finalitat, han de servir per ordenar i classificar la mesura dels aspectes que caracteritzen l'ens, la seva organització interna, les activitats que desenvolupa i la gestió dels seus recursos.

Els eixos transversals es classifiquen per la naturalesa d'objectius.

Els **eixos d'eficiència** o d'optimització de la gestió agrupen aquells que es centren a mesurar l'evolució de la gestió interna de l'ens, tant en referència al consum de recursos físics i humans com d'econòmics, amb el propòsit de millorar el rendiment de les diverses operatives i activitats que es porten a terme. En aquesta parametrització s'identifiquen els següents:

1. Governança i coordinació institucional.
2. Economia, finançament i gestió de la despesa.
3. Estructura organitzativa i interacció sectorial.
4. Activitats i públics.
5. Paradigma digital.

Com a **eixos d'eficàcia** o d'assoliment d'objectius es defineixen aquells dirigits a mesurar el grau d'èxit en l'execució i el resultat obtingut en relació amb els propòsits preestablerts en les normes que regeixen l'ens, finalitats per a les quals es creà i rep la dotació pública corresponent. En aquesta parametrització s'identifiquen els següents:

6. Cohesió social.
7. Educació.
8. Internacionalització.
9. Excel·lència.

## 5.1.1. Eixos d'eficiència

### 1. Governança i coordinació institucional

El disseny institucional i de la governança determina la gestió de l'equipament i la seva capacitat per portar a terme les finalitats explícitament expressades i els objectius estratègics que es vagin fixant.

Implica diversos aspectes d'interès per a l'avaluació: les interrelacions i obligacions mútues entre l'ens i l'administració o administracions públiques vinculades, així com amb tercers externs al sector públic; la limitació normativa que possibilita o limita les accions organitzatives; la responsabilitat respecte del projecte i el seu finançament detallada en la norma, que adquireix estructura en el pla estratègic o amb els compromisos periòdics assignats en els contractes programa fins a la translació de la governança a l'operativa més funcional.

El desenvolupament de l'equipament i la funció social que el justifica poden resultar llastrats o impulsats per la conveniència i adequació de la governança. En aquest sentit, l'eficiència ha de ser un criteri que guii la coordinació entre les institucions i els equipaments.

A fi de concretar les característiques i les valoracions posteriors de l'eix, s'estableixen tres subapartats:

- a) Coordinació
- b) Governança
- c) Planificació estratègica i operativa

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

La dimensió econòmica de la cultura és important tant per l'aportació que pot fer en el seu entorn econòmic com perquè indica el grau de desenvolupament de les estructures industrials del sector.

Altrament, el finançament ha estat des de sempre una qüestió central en el desenvolupament cultural del país; però, en l'actualitat, la preponderància s'accentua amb l'exigència bàsica de sostenibilitat econòmica per a tot projecte en el sector. En aquest sentit, en el context actual, bona part dels equipaments públics depenen en percentatge majoritari del suport institucional, i el consum que en fan les persones és una aportació percentualment menor. Des d'aquest perfil es pot evidenciar el grau de centralitat que té la cultura en l'estratègia de país i la implicació del sector privat, en expressió de mecenatge i patrocini, en la construcció d'aquesta identitat.

La gestió interna, l'eficiència de la despesa, el procediment de control econòmic i el procés d'optimització en l'operativa esdevenen els aspectes d'intervenció més directes per part de la direcció executiva dels ens.

A fi de concretar les característiques i les valoracions posteriors de l'eix, s'estableixen quatre subapartats:

- a) Finançament públic
- b) Situació patrimonial
- c) Mecenatge i autofinançament
- d) Gestió de la despesa

### **3. Estructura organitzativa i interacció sectorial**

La definició i posada en pràctica d'una organització interna prou eficaç per complir els objectius marcats i prou eficient per assolir-ho amb els mitjans més justos i apropiats és l'eina bàsica per executar les polítiques públiques i apropar la cultura als usuaris.

A part del contacte amb el consumidor final, la funció de tot equipament inclou el fet d'actuar com a aglutinant del sector d'activitat. La interacció sectorial fa referència a una dimensió de la cultura que té a veure amb els protagonistes de la creació i la producció cultural. Els creadors, els participants i les empreses que conformen tota la cadena de valor configuren una estructura que cal consolidar per a un desenvolupament de la cultura del país.

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

A fi de concretar les característiques i les valoracions posteriors de l'eix, s'estableixen dos subapartats:

- a) Organització interna
- b) Interacció sectorial

### **4. Activitats i públics**

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

La informació respecte de les activitats i els públics pot esdevenir la més àmplia i, alhora, interpretable del volum de dades que gestiona l'avaluació. Les dades referents a la producció de l'equipament, sigui generant les activitats o exposant-les davant el consumidor final o ambdues coses, han de referir-se tant al procés material de la producció, i les variables de recursos i logístiques implicades,<sup>29</sup> com als continguts de l'oferta, amb dos tipus d'informació que caracteritzen les activitats i que en el procés de parametrització s'estudiaran amb mètodes diferents. Altrament, els públics evidencien l'acceptació i l'impacte social de l'oferta, i cal la informació referent al seu nombre, naturalesa, motivacions, opinions o variacions en el temps; en el mateix sentit, de l'estudi del

---

29. En aquest apartat d'operacions hi trobem la planificació d'activitats (procediments, temporalització, pla d'explotació i previsió de recursos) i la gestió dels recursos (quantificació, definició d'unitats productives, compliment dels paràmetres de legalitat i responsabilitat).

públic usuari podran deduir-se les polítiques de màrqueting i les estratègies destinades a fer l'oferta més atractiva.

A fi de concretar les característiques i les valoracions posteriors de l'eix, s'estableixen dos subapartats:

- a) Oferta i activitats
- b) Usuaris

## 5. Paradigma digital

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

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

El consum cultural a través de mitjans digitals cada cop és més important i expressa un canvi de model. Cal valorar com evoluciona aquest canvi, on són els límits i quin accés s'hi té. Alhora, cal incidir en la necessitat de disposar dels mitjans suficients per optimitzar-ne el rendiment.

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

El món digital obre noves finestres en què els equipaments catalans tenen possibilitats de projecció més enllà dels límits físics. Internet és una oportunitat per guanyar presència al món, i fer-ho vinculant la innovació i les noves fórmules de producció i consum cultural. Es tracta d'una oportunitat per al talent, l'enginy i la innovació, així com d'una plataforma perquè la producció artística i l'oferta de serveis pugui tenir una presència més gran i millor més enllà de l'àmbit físic o territorial.

A fi de concretar les característiques i les valoracions posteriors de l'eix, s'estableixen quatre subapartats:

- a) Nous models de consum
- b) Innovació en la producció
- c) Presència / impacte
- d) Digitalització per a conservar i difondre el patrimoni

## 5.1.2. Eixos d'eficàcia

### 6. Cohesió social

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

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

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

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

A fi de concretar les característiques i les valoracions posteriors de l'eix, s'estableixen quatre subapartats:

- a) Accés a la cultura i difusió
- b) Diversitat
- c) Associacionisme
- d) La cultura com a motor de cohesió

### 7. Educació

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

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

El nivell de desenvolupament dels ensenyaments artístics en un país és indicador de la importància que dona la ciutadania a aquests tipus de llenguatge en la seva educació. A més, una població

formada en ensenyaments artístics més probablement serà consumidora i creadora de cultura. Així, doncs, l'aposta per aquests ensenyaments té repercussions positives en el futur.

La totalitat de l'activitat cultural es pot entendre com una activitat educativa. Ara bé, moltes institucions culturals han desenvolupat programes específics on l'accent educatiu encara es fa més present. La singularitat i preponderància dels productes i serveis educatius en les activitats de l'equipament determinen, en bona part, el seu retorn social posterior.

A fi de concretar les característiques i les valoracions posteriors de l'eix, s'estableixen tres subapartats:

- a) Nivell educatiu
- b) Ensenyaments artístics
- c) Accent educatiu en l'acció cultural

## **8. Internacionalització**

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

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

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

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

A fi de concretar les característiques i les valoracions posteriors de l'eix, s'estableixen quatre subapartats:

- a) Mercats
- b) Creació i producció
- c) Xarxes
- d) Permeabilitat i atractivitat

## 9. Excel·lència

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

L'aposta pel coneixement i la innovació ha de tenir reflex en un context cultural en el qual es dona valor a allò que es produeix. Des de l'acadèmia, des de les iniciatives privades i des del sector públic, hi ha instruments per a aquesta aposta. Cal expressar-la en tots els àmbits de la gestió dels equipaments culturals; des de la millora contínua de la qualitat percebuda i manifestada en el funcionament intern fins a l'excel·lència en la recerca, la difusió científica i la divulgació al gran públic, al qual transmet un alt coneixement.

Els usuaris són els qui valoren el grau d'excel·lència de l'oferta cultural capaç de produir el país; alhora, el reconeixement que es fa des d'altres territoris a l'activitat cultural generada des de Catalunya es demostra per l'atracció que els creadors i artistes tinguin per l'activitat que s'hi desenvolupa.

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

Per concretar les característiques i les valoracions posteriors de l'eix, s'estableixen cinc subapartats:

- a) Coneixement i innovació
- b) Reconeixement extern
- c) Reconeixement intern
- d) Prestigi intel·lectual i científic
- e) Qualitat

## 5.2. Model d'indicadors

Els eixos transversals s'entenen com l'expressió dels aspectes temàtics que caracteritzen els equipaments; tanmateix, cal definir els identificadors que els manifesten i que han de servir d'ítem comparatiu i evidència de la seva activitat. Es pot considerar que els indicadors corresponen a qualsevol element que informi sobre l'ens avaluat, sigui una quantitat, una ràtio, una mesura o qualsevol valor perceptiu.

La informació que aporten els indicadors ha de reunir unes condicions determinades per ser emprada en la seva interpretació posterior:

- Ha de ser útil: l'indicador serveix per a la realitat que vol identificar.
- Ha de ser accessible: que pugui obtenir-se directament de la informació tècnica d'ús en l'ens avaluat o en les fonts secundàries.

- Ha de ser entenedora: que reconegui de manera evident i sense ambigüitats el concepte d'interès.
- Ha de ser específica i concreta: en virtut d'una relació directa i prou restringida al concepte que volem identificar.
- Ha de ser fiable: amb el benentès que els resultats aportats concordin amb la realitat i s'ajustin exclusivament a les circumstàncies que es volen evidenciar.
- Ha de ser precisa i sensible: que amb un marge d'error verificat i ajustat sigui prou aprofitable per percebre les variacions relatives o absolutes que es produeixin.

Els indicadors s'agrupen i s'organitzen per eixos, de manera que s'estableixen relacions i vinculacions entre les diverses dades aportades (fitxes, altres fonts primàries, fonts secundàries). La seva expressió possibilita la simple evidència de valors ja conclusius o l'elaboració de taules, diagrames o qualsevol expressió gràfica de síntesi del significat d'aquelles informacions considerades determinants. La interpretació de resultats objectius a partir de l'aplicació del model estandaritzat possibilita posteriors conclusions extensibles al conjunt d'equipaments.

A fi d'establir la procedimentació que uniformitzi l'anàlisi singular dels diferents eixos, s'apliquen dues tipologies bàsiques d'indicadors: els **quantitatius** i els **qualitatius**. La seva funció és la de concretar les dades identificatives de l'ens en els exercicis avaluats (els tres darrers tancats) i respondre a les qüestions que genera la mateixa gestió i la realització d'activitats.

Pel que fa a aspectes metodològics, la descripció dels eixos transversals es conforma a partir de la resposta als indicadors qualitatius i a la relació de resultats dels indicadors quantitatius. Els indicadors transformen la informació obtinguda de l'avaluat en un conjunt d'afirmacions i valors sistemàticament homogeneïtzats susceptibles d'ésser interpretats.

### 5.2.1. Indicadors quantitatius

Els **indicadors quantitatius** corresponen a les ràtios i les evidències numèriques obtingudes a partir dels valors quantificables; aquests permeten obtenir expressions objectives de les realitats avaluades.

Segons la seva tipologia, els indicadors poden ser d'*input* (generació interna), d'*output* (impacte extern) i d'*outcome* (efecte de la mesura); amb la combinació de les dades s'obtenen indicadors que mostren el nivell qualitatiu i d'acompliment dels resultats objectiu de la institució (Generalitat de Catalunya, 2011).

En aquest sentit, es defineix una bateria genèrica d'indicadors quantitatius aplicables als equipaments culturals i que mesuren activitats, públics, recursos operatius, finançament o gestió de la despesa (annex II).

Els indicadors quantitatius possibiliten la interpretació a partir de:

- La representativitat intrínseca del valor existent, en forma de dada econòmica (unitats monetàries, ràtios/valors relatius) o nombre real d'unitats, projectes, visitants, etc.
- L'evolució singularitzada: comparativa per anys dels diferents indicadors en el mateix ens; a fi



de justificar els creixements i decreixements vinculats, s'hi inclouen les dades corresponents als tres darrers exercicis pressupostaris tancats (any n, any n-1 i any n-2).

- La comparació amb models externs: comentari a partir dels indicadors de la mateixa naturalesa i obtinguts d'ens tercers; en relació amb la modalitat d'indicador, alguns són comparables a diversa tipologia d'organitzacions (els de tipus econòmic, de governança o d'internacionalització); els indicadors poden ser també equiparables als d'entitats d'objectius institucionals similars i que desenvolupin la seva activitat en entorns propers o aliens.

Altrament, l'evolució de les activitats dels equipaments culturals del país assenyala cap a una multiplicitat de tasques. Les necessitats socials actuals a les quals han de respondre els equipaments s'allunyen progressivament dels patrons clàssics i immobiliestes que els encaixaven en un únic segment d'especialització i un marge d'actuació limitat. Les entitats s'adapten als canvis socials aportant aquells serveis que interpreten com a demanda del públic i que, de manera habitual, generen sinergies amb l'activitat central de la institució. En el model comú de prestacions actual, a la funció bàsica definida per la norma legal, en el cas dels ens públics, s'hi afegixen un seguit de tasques complementàries i compatibles que ofereixen una oferta més àmplia, amb major capacitat d'atracció i, si escau, que possibiliten un increment en l'obtenció de recursos.<sup>30</sup>

En relació amb aquest entorn d'equipaments plurifuncionals, la naturalesa dels indicadors assenyala l'existència dels de tipus bàsic, comuns i genèrics a la major part de casuístiques (econòmics, referents a l'organització, al públic, al màrqueting, a la projecció digital, etc.), i els específics, que són aquells vinculats a característiques singulars i aplicables puntualment.

A fi d'atribuir-hi indicadors específics i expressar la polivalència dels de tipus més genèric, es segmenten per modalitats d'activitat cultural que es poden portar a terme des dels equipaments culturals, en el benentès esmentat de la seva compatibilitat. S'agrupen en les definicions següents:

- Arts escèniques: programació.
- Arts escèniques: producció.
- Activitat museística i expositiva.
- Música: programació.
- Música: producció.
- Activitats de biblioteca i/o arxiu.
- Filmoteca i exhibició cinematogràfica.
- Recerca.
- Restauració – conservació.

---

30. A tall de mostra, a l'activitat expositiva troncal, els equipaments museístics nacionals del país hi afegixen serveis educatius (tallers, cursos), biblioteca especialitzada, arxiu documental, recerca (projectes d'investigació, publicacions), conferències, seminaris o taules rodones, restauració de béns patrimonials, etc. En el rang d'activitats amb finalitats lucratives, es poden afegir al taquillatge i a altres fonts de recursos habituals el lloguer d'espais i l'explotació de serveis (llibreria, cafeteria – restauració, etc.), entre d'altres.

- Activitats educatives i formació professional.
- Activitats socials.
- Activitats de foment de l'esperit crític.

### 5.2.2. Indicadors qualitius

Els **indicadors qualitius** s'articulen igualment en els eixos transversals esmentats i possibiliten informar sobre aspectes de difícil reflex en les ràtios de tipus quantitatiu. D'una banda, aquests indicadors es caracteritzen per mostrar la informació de tipus legal, normatiu, contractual, etc., a la qual cal més detall explicatiu que la seva síntesi numèrica; d'altra banda, es corresponen al text lliure, descriptiu i comprensiu de totes les singularitats, apriorismes o circumstàncies rellevants que puguin explicar la quotidianitat dels equipaments. La teòrica subjectivitat de les descripcions concretes dels aspectes proposats és compensada per la riquesa informativa dels seus continguts, que complementa i aporta context a les dades numèriques.

S'han definit un seguit d'*inputs* amb la intenció de complementar la informació qualitativa no especificada pels indicadors numèrics. Actuen, per tant, com a recordatori d'aspectes rellevants de cada eix i descriuen el funcionament de l'equipament; es comporten, per tant, com un qüestionari de respostes desenvolupades a cada realitat (annex II).

### 5.3. Valoracions d'experts

L'avaluació estratègica comprèn els aspectes definits pels eixos transversals. Entre ells, diferenciat de l'arquitectura institucional i la gestió d'operacions i recursos, pren una rellevància singular la valoració dels continguts, entesa com la idoneïtat de la proposta oferta al públic en funció dels objectius marcats per la norma que regeix l'ens, el pla estratègic aprovat i els contractes programa que vinculen projectes, tasques i finançament, en el cas dels equipaments públics.

La mesura de les activitats es considera un factor d'interès específic en el procés d'avaluació estratègica. En el marc normatiu establert, en els usos habituals sobre equipaments culturals, la decisió respecte de la naturalesa de les activitats recau en la figura del director, el qual periòdicament valida la gestió i direcció del projecte amb els òrgans de màxima governança de l'entitat.<sup>31</sup>

Talment, en forma d'aportació d'elements al discurs, es considera d'interès afegir, en primer terme, el comentari gestional de la logística i de la qualitat procedimental que afecta les activitats i que pot ser quantificat o qualificat mitjançant els indicadors estandarditzats. En segon terme, entre els elements que motiven l'avaluació, hi ha la contribució al procés de disseny i formulació de la creació de continguts, per a la qual cal aportar el criteri d'especialistes externs en la matèria. Superant la visió profana o genèrica, la valoració d'aquestes opinions permet assolir dos objectius diferenciats:

---

31. L'atribució de responsabilitat del director sobre les activitats s'inicia amb el projecte artístic que l'identifica i que, generalment, actua com a argument en la seva incorporació; un cop acceptat el projecte, aquest resta assumit per la institució i mitjançant plans estratègics o d'actuació d'horitzó temporal variable esdevé periòdicament renovat i acceptat. En el mateix ordre i en paral·lel al model gestional dels equipaments públics francòfons i anglosaxons, es tendeix a diferenciar les figures i funcions de director artístic (anomenat habitualment director) i de gerent o administrador, responsable de la gestió logística i administrativa, sense responsabilitat conceptual en els continguts.

- Sobre les activitats desenvolupades: evidenciar una visió crítica amb les positivitats i les febleses estratègiques, conceptuals o en l'execució, a fi de focalitzar les actuacions d'autoavaluació i millora qualitativa sobre aspectes concrets.
- Sobre les activitats a desenvolupar: mostrar escenaris possibles o visions diverses sobre la realitat que aportin nous enfocaments en posteriors continguts o línies argumentals.

En una aplicació restringida de les metodologies de resolució de casuístiques en grup basada en la metodologia *Delphi* (Landeta, 1999), s'estructura un model de recull de valoracions d'experts, amb un nombre estimat d'entre tres i cinc participants. S'estima que el nombre pot variar amb relació a la idiosincràsia d'estudi; en tot cas, el perfil dels experts ha de possibilitar una visió interna de continguts i externa com a possible usuari d'aquests, confrontada amb més d'una opinió.

La valoració dels experts ha d'estar delimitada a determinats aspectes relatius al contingut:

- La qualitat de l'oferta: el producte o servei ofert s'emmarca en els paràmetres considerats acceptables pel rang de l'equipament quant a nivell artístic, producció i logística derivada de la presentació de l'oferta.
- La singularitat: el producte o servei és exclusiu quant a temàtica, presentació, públic al qual accedeix o distribució geogràfica; en tot cas, si l'oferta no resulta redundant amb l'existent en el seu nínxol de mercat.
- La innovació: les activitats desenvolupades o el projecte dut a terme signifiquen un avenç en la producció cultural nacional, sigui per format, creativitat dels continguts, reinterpretació de la tradició o el classicisme o per la metodologia de difusió.
- Els valors culturals o formatius: l'oferta d'activitats de l'equipament difon aspectes ètics i humanístics locals o globals, de contingut o interès social, de difusió cultural o de caràcter formatiu.
- El valor implícit de l'oferta: genera prestigi per a la producció nacional, incideix en la cultura catalana o l'eleva a consum majoritari, vehicula aspectes com l'actualitat i la contemporaneïtat o s'adiu amb realitats quotidianes.
- La projecció exterior: capacitat d'internacionalització del producte cultural, transcendència i interès comú de la proposta.

Pel que fa al desenvolupament metodològic de la valoració dels experts i en consonància amb el model general aplicat, el procediment consisteix en tres etapes delimitades i consecutives:

- a) Una etapa inicial que consisteix en la sol·licitud als experts de les seves valoracions mitjançant un informe pautat uniforme i relatiu conceptualment a les activitats de l'equipament, amb especial referència a aquelles considerades principals o que es defineixen com a finalitat normativa de l'equipament. En l'aspecte formal, es disposa d'una classificació de la informació en nivells bàsics per a la interpretació posterior:
  - Els aspectes genèrics i comuns: consideracions respecte del funcionament i objectius de política cultural que puguin afectar l'equipament públic.
  - Els aspectes propis del sector: consideracions referents a finalitats i propòsits compartits en la pràctica actual pels equipaments vinculats al sector o disciplina.

- Els aspectes de contingut i actualitat: comentari crític del desenvolupament de les programacions precedents, amb evolució comparativa dels darrers exercicis.
- La proposta de millora i alternatives raonada, on s'extreuen conclusions a partir de les valoracions prèvies en clau de futur.

Amb la premissa que cada equipament presenta un projecte artístic singularitzat i que desenvolupa activitats principals que li són inherents i altres de complementàries, la sistematització de la valoració dels experts consisteix en un qüestionari únic i particular per ens avaluat en el qual es detallen els aspectes concrets de comentari.

En aquest document d'obtenció d'informació dels experts s'hi inclouen apartats de verificació (*check list*) i camps de lliure expressió a partir de qüestions dirigides, on puguin constar les diverses visions subjectives, crítiques i interpretatives dels continguts i les activitats que desenvolupa cada ens.

- b) Una segona fase que consisteix en la sistematització de la informació rebuda i la consegüent confrontació entre les diferents aportacions. De la seva anàlisi en depèn l'organització d'entrevistes personalitzades, on es qüestionari sobre la pròpia valoració i s'exposin les dels altres experts, a fi de buscar-hi posicions comunes; opcionalment, es preveu la possible celebració de sessions conjuntes o taules rodones on els experts puguin debatre les interpretacions i alternatives plantejades.
- c) Amb les valoracions determinades pels experts, el procediment implica que l'avaluador parametrizzi i interpreti la informació definitiva rebuda, a fi de circumscriure la subjectivitat i establir, d'una banda, aspectes consensuats i, d'altra banda, apreciacions discordants. El format emprat correspon a una matriu d'identificació dels punts forts i les febleses, amb els aspectes d'atenció específica, així com les propostes de millora. La culminació del procediment rau en un esquema d'òptiques consensuades i matisos personalitzats i/o discrepants que enriqueixi una visió polièdrica, amb punts comuns i alternatius a la proposta existent en l'equipament.

## 5.4. Interpretació i valoració per eixos estratègics

La culminació de l'etapa d'identificació de l'entitat subjecta a avaluació, que en aquesta metodologia s'adiria als processos de sistematització i de parametrització, correspon a la valoració de la informació aportada (figura 12), procediment final possible per a la segmentació per eixos d'interès i la posterior síntesi i elaboració mitjançant els diferents indicadors.

**Figura 12.** Índex esquemàtic de relació de la informació requerida en els eixos transversals i les eines d'obtenció corresponents

Eixos	Eines d'obtenció	Fitxes d'avaluació					Documentació específica	Treball de camp	Documentació externa
		fitxa 1	fitxa 2	fitxa 3	fitxa 4	fitxa 5			

### 1. Governança i coord. sector

Coordinació	p. 3	p. 7-9	p. 1		p. 5	convenis, estatuts	entrevistes personal	
Governança	p.1-13				p. 2	estatuts, norma legal		
Planificació estratègica					p. 1-4	pla estratègic, contracte programa, pla d'actuació	entrevistes direcció	valoració experts externs

### 2. Economia i finançament

Finançament públic				p. 2		pressupost executat		pressupost executat administracions públiques
Situació patrimonial				p. 4-5		balanços, tancaments, auditories, sistemes de control intern		
Mecenatge i autofinançament			p. 3	p. 1		pressupost executat, balanços, concessions administrat	entrevistes direcció	recerca amb <i>stakeholders</i>
Gestió despesa				p. 3		pressupost executat, balanços, contractes de serveis, quadres comandament	entrevistes personal	

### 3. Estructura organitzativa

Organització interna		p. 1-6, 8-9				manual processos, organigrama, RLT	reunions <i>focus group</i> , observança	
Interacció sectorial					p. 5	convenis		valoració experts externs, webs sectorials

**Figura 12.** Índex esquemàtic de relació de la informació requerida en els eixos transversals i les eines d'obtenció corresponents (cont.)

Eixos	Eines d'obtenció	Fitxes d'avaluació					Documentació específica	Treball de camp	Documentació externa
		fitxa 1	fitxa 2	fitxa 3	fitxa 4	fitxa 5			

#### 4. Activitats i públics

Oferta i activitats			p. 1		p. 3-4	memòries d'activitat, pla d'actuació, fitxes cost activitats	observança	valoració experts externs, recerca genèrica i webs de cultura
Usuaris			p. 2-3			registre de públics, estudis de públic, pla de màrqueting		recerca genèrica i webs de cultura

#### 5. Paradigma digital

Nous models de consum						pla d'actuació, pla de màrqueting		valoració experts externs, web pròpia, recerca genèrica
Innovació						pla d'actuació		valoració experts externs, web pròpia, recerca genèrica
Presència-impacte			p. 4			memòries d'activitat		estudi mitjans, referències externes
Digitalització						memòries d'activitat, sistemes de registre, sistemes de control intern	entrevistes personal, observança	web pròpia

#### 6. Cohesió social

Accés cultura			p. 4			memòries d'activitat, pla d'actuació		estudi mitjans, referències externes
Diversitat			p. 1			memòries d'activitat	observança	referències externes
Associacionisme					p. 5	convenis, memòries d'activitat		webs sectorials
Motor cohesió			p. 1			memòries d'activitat		recerca genèrica, referències externes

**Figura 12.** Índex esquemàtic de relació de la informació requerida en els eixos transversals i les eines d'obtenció corresponents (cont.)

Eixos	Eines d'obtenció	Fitxes d'avaluació					Documentació específica	Treball de camp	Documentació externa
		fitxa 1	fitxa 2	fitxa 3	fitxa 4	fitxa 5			

### 7. Educació

Nivell educatiu			p. 1			memòries d'activitat, estudis de públic	observança	recerca genèrica i webs de cultura
Ensenyaments artístics			p. 1		p. 5	memòries d'activitat		recerca genèrica i webs de cultura
Accent educatiu			p. 1			memòries d'activitat		recerca genèrica i webs de cultura

### 8. Internacional

Mercats			p. 4			pla de màrqueting, estudis de públic		recerca genèrica, referències externes, webs sectorials
Creació - producció			p. 1			memòries d'activitat	observança	
Xarxes					p. 5	convenis, norma legal		webs sectorials
Permeabilitat			p. 1			memòries d'activitat		

### 9. Excel·lència

Coneixement			p. 4			memòries d'activitat	entrevistes personal, observança	
Reconeixement extern			p. 1, 4			memòries d'activitat		recerca genèrica, referències externes, webs sectorials
Reconeixement intern						auditories, manual de processos	entrevistes personal, observança	
Prestigi			p. 4			memòries d'activitat, pressupost executat, pla d'actuació	observança	referències externes, webs sectorials
Qualitat		p. 7-9	p.1, 4			manual qualitat, certificats de gestió	reunions <i>focus group</i> , observança	

La valoració consisteix en el recull i la interpretació de les dades aportades. En relació amb cada eix estratègic transversal, ha d'incloure el següent:

- la simplificació de la informació recopilada;
- el significat dels resultats referents a ràtios i valors relatius;
- la interpretació dels valors absoluts;
- la incidència dels valors obtinguts en la descripció de l'ens;
- el sentit evolutiu dels valors en els tres exercicis d'anàlisi;
- la conceptualització de la informació generada per la resposta als indicadors qualitius;
- el més destacat de les deficiències observades i documentades, amb el detall màxim respecte de l'origen o causa i l'afectació en l'equipament;
- el més destacat de les fortaleeses evidenciades i documentades, amb les conseqüències positives respecte d'altres indicadors i en la gestió i els resultats obtinguts.

El sentit dels indicadors es troba limitat per la interpretació relativa o parcial que es pot derivar d'alguns dels resultats. A fi que la valoració aportí un nivell informatiu que identifiqui la realitat de l'ens avaluat, cal procedir a la seva contextualització i a la seva comparació.

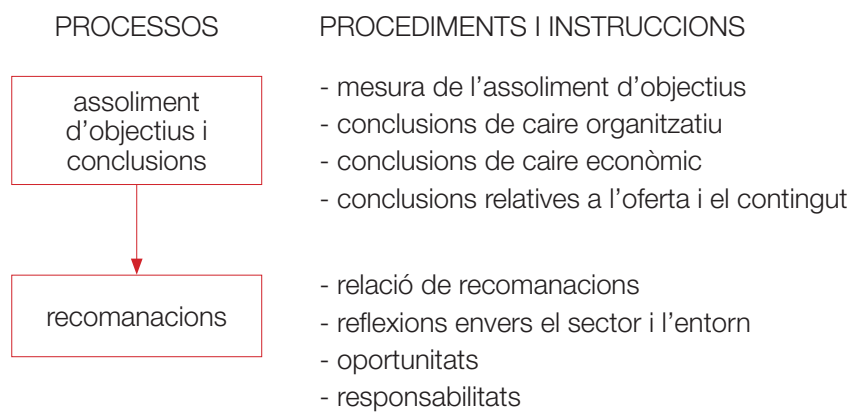
Es considera un aspecte central de la valoració i de la interpretació de la informació la comparació evolutiva del mateix ens en exercicis diferents. L'observança en un període temporal d'un mínim de tres exercicis permet establir un marc propi d'actuació de l'equipament: paràmetres entre els quals es desenvolupa, dimensió real, segments de públic i de mercat, etc. El model autocomparatiu amb variant temporal mostra la tendència (millora o empitjorament) que assenyalen els diferents indicadors; la parcialitat de la informació que presenta cadascun dels indicadors pot ésser compensada per la seva utilització conjunta en forma de bateria que explica diferents aspectes de l'ens.



# 6.

## Anàlisi i avaluació

Figura 13. Esquema de la fase d'avaluació



La fase d'anàlisi és consecutiva a les accions de sistematització i parametrització de la informació dels equipaments avaluats. La conceptualització de les dades i la interpretació precedent han possibilitat l'evidència de significats concrets per als indicadors, els quals ofereixen un escenari de característiques i casuístiques, segmentat temàticament per eixos transversals i amb un marc cronològic establert; de la suma i la interrelació de les dades recollides es conformarà l'avaluació.

La fase d'avaluació es centra en la conversió de la informació i la interpretació en una diagnosi de l'equipament. Es vinculen els resultats que mostra l'entitat i els recursos assignats per obtenir-los amb la finalitat de manifestar i destacar els aspectes d'excel·lència, que es podran exemplificar, i els d'ineficiència, que serviran per assenyalar possibilitats de millora. La determinació dels aspectes susceptibles d'atenció, en el marc d'una dinàmica de millora contínua, són objectiu de l'avaluació.

L'estudi de la informació interpretada presenta valoracions intrínseques, ja apuntades en el procés de parametrització, respecte de la naturalesa dels resultats obtinguts. D'una banda, pel mateix sentit de les referències, el que volen dir i el que suposen per a l'ens d'estudi; de l'altra, la valoració de les tendències que implica la lectura de dades d'igual naturalesa d'un mateix equipament al llarg d'exercicis successius.

A les estimacions esmentades, la fase pròpiament d'avaluació contextualitza la informació aportada i incorpora variables d'anàlisi extrínseca. L'extrapolació dels resultats en contraposició a exemples externs implica diversos nivells d'anàlisi, en dependència de les singularitats de l'ens al qual es compara.

L'acarament parcial amb els ens pertanyents al mateix sector implica la possible sintonia conceptual en indicadors, quantitatius o qualitius, d'utilitat i significació comuna; aquest seria el cas de les dades referents a continguts i activitats i la seva gestió. Altrament, tot i la pertinença a una mateixa família temàtica, els entorns sociopolítics i econòmics defineixen models institucionals prou diversos per ser comparables de forma directa. L'aplicació d'un model avaluat amb contrastacions sectorials suposa una àmplia discriminació i filtre de paràmetres identificadors en virtut de les diferents realitats dels equipaments.<sup>32</sup> En aquest sentit, esdevé previ a qualsevol intent d'equiparació el coneixement detallat dels ens que actuen de valor model i els factors i les característiques que els determinen, a fi d'establir les limitacions en la interpretació de les variants.

A banda de la contrastació sectorial, diverses variables en forma d'indicador són comparables en relació amb la realitat present en l'entorn geogràfic, sociocultural o econòmic. En el cas del sistema català, la implantació i l'execució del model d'avaluacions estratègiques mateixes fa viable l'extracció d'un conjunt de dades genèriques, relatives a aspectes d'organització, gestió interna o impacte social i provinents d'altres equipaments i organitzacions culturals del país, que faciliti la comprensió i ponderació dels valors obtinguts.

A fi d'articular els resultats de la diagnosi, els paràmetres avaluats s'agrupen per la valoració de l'assoliment dels objectius prèviament marcats i per les conclusions generades, les quals deriven en recomanacions per a les problemàtiques detectades i reflexions en què es vincula la casuística observada amb l'entorn i el context.

## 6.1. Assoliment d'objectius

Els equipaments culturals determinen la seva configuració i el corresponent pla d'acció mitjançant l'establiment d'objectius estratègics. Aquests, definits genèricament com a voluntats o finalitats, es converteixen en el compromís públic entre l'administració o administracions impulsores i la societat; del seu compliment en depèn la justificació de l'existència mateixa de l'ens.

Els objectius de les entitats del sector cultural s'expliciten mitjançant diverses vies:

- En normes legals, lleis o decrets, de tipus estatutari o competencial, en les quals consta la motivació que impulsà la creació de l'equipament, les seves característiques i les finalitats que se li atorga.
- En plans estratègics on, a més d'altres consideracions, es precisen els compromisos actualitzats que adquireix l'equipament en el marc d'un horitzó temporal a mitjà i llarg termini.
- En contractes programa, on l'equipament i l'administració a la qual es vincula estableixen una relació que compromet dotació pressupostària atorgada amb desenvolupament de funcions i activitats, en sintonia amb un conjunt d'objectius acordats entre ambdues parts.

L'establiment d'un marc temporal concret faculta que les definicions d'objectius dels plans estratègics i els contractes programa es desenvolupin en objectius operatius. Aquests delimiten els anteriors i especifiquen quins són els fins, projectes o voluntats que l'equipament es compromet

---

32. Entre les entitats culturals públiques d'igual sector, dins el mateix context geogràfic o en d'altres, hi ha una gran diversitat en aspectes determinant: en el disseny jurídic (arquitectura legal i organització interna), en el model de governança (implicació i participació dels integrants i articulació del control sobre l'entitat, participació de l'àmbit privat) i en els objectius assenyalats (abast, àrees d'actuació, etc.).

a portar a terme; per definició metodològica, els objectius operatius inclouen indicadors que els quantifiquen o dimensionen.

En referència als objectius, el procés d'anàlisi de l'avaluació estratègica consisteix en la mesura de la seva consecució, amb la intenció d'objectivitzar el grau d'execució de les finalitats predefinides per als equipaments d'estudi. Amb la identificació del compromís establert, el procediment valora els objectius estratègics a partir dels resultats dels indicadors esmentats o d'aquells que puguin evidenciar ítems relatius. Quant als objectius operatius, si han estat desenvolupats, la seva concreció permet definir un model de comprovació intern adaptat al cas, document de treball tipus *check list*, d'assumpció del seu assoliment, on s'incloguin les avaluacions dels indicadors vinculats.

La interpretació de les informacions relatives a objectius<sup>33</sup> i la seva anàlisi ha de respondre a les qüestions referents a:

- La comprovació de la vigència dels propòsits fundacionals, la seva adequació al context present i l'interès i oportunitat de la proposta.
- La viabilitat en la gestió de les estratègies, la idoneïtat de l'estructura en vinculació als seus propòsits i la capacitat per portar-los a terme.
- La translació efectiva en objectius operatius i la concordança amb la línia d'actuació vigent.
- El grau de seguiment i d'acompliment dels diferents objectius establerts, segons estàndards d'eficàcia i d'eficiència.

## 6.2. Conclusions. Fortaleses i febleses

Les conclusions han de sintetitzar la informació recopilada i les evidències detectades en l'avaluació, a fi de convertir l'estudi en una imatge fidel de la realitat, degudament classificada i interpretada sota paràmetres objectius o amb criteris afins a les estratègies fundacionals o a les polítiques generals a les quals l'equipament estigui vinculat.

S'agrupen en tres temàtiques genèriques d'interpretació: les conclusions de caire organitzatiu, les de caire econòmic i les relatives a l'oferta i el contingut.

### Conclusions de caire organitzatiu

S'hi inclouen aspectes propis de governança, de relacions institucionals, estratègia i objectius o del disseny de l'organització i la gestió interna. Cal considerar la repercussió d'aquests aspectes en la realitat de l'equipament, la seva influència com a element catalitzador de la gestió i les activitats desenvolupades o, en contraposició, com a situació anòmla que impedeix o dificulta l'administració i l'assoliment d'objectius per part de l'ens. En aquest sentit, els factors a valorar són els següents:

---

33. Informacions compilades a les fitxes d'avaluació 1. Governança i 5. Planificació Estratègica a l'annex I, Guia de les fitxes d'avaluació estratègica.

- Simplicitat, eficàcia i eficiència, amb les quals l'arquitectura dels processos condueixi a les vies de funcionament més directes possibles i on les relacions de dependència es perfilin per consumir el mínim de recursos possible.
- Confluència i comunitat d'objectius i accions per part de tots els membres de l'organització.
- Transparència, on els fluxos de decisió o informació es regeixin per la traçabilitat i permetin en tot moment advertir la fase i la situació en què es troben, evitant «zones fosques» o ambigüitats.
- Responsabilitat, o la capacitat d'identificar en cada fase d'actuació o projecte a qui correspon la decisió de portar-lo a terme.

### **Conclusions de caire econòmic**

Són aquelles conclusions referents a la situació patrimonial, el finançament i la gestió dels ingressos i les despeses. En aquest sentit, les conclusions actuen com a evidència de l'anàlisi de la dimensió econòmica i patrimonial, valorant condicions o singularitats de la casuística (grau i valor de les col·leccions, infraestructures, estructura del passiu, etc.).

En relació amb el finançament, aquestes conclusions han de fer palès que l'aportació pública s'aprofita amb el màxim d'eficàcia per aconseguir els objectius i amb eficiència econòmica; a més, es considera bàsic remarcar la utilització que es fa dels fons destinats per assenyalar la relació entre finançament i eficàcia a fi d'assolir els objectius, la seva possible limitació o les perspectives o possibilitats davant increments de dotació.

La interpretació de l'economia dels avaluats ha de fer un esment especial del finançament propi, via usuaris i públic, mitjançant l'explotació de la infraestructura o la participació del patrocini i mecenatge. De la mateixa manera, les dinàmiques de cost i d'optimització de la despesa han de ser eixos de les conclusions econòmiques, així com la implantació i la utilització de mecanismes d'avís i de control com a instruments habituals de gestió.

### **Conclusions relatives a l'oferta i el contingut**

En aquest apartat de les conclusions hi figuren les recapitulacions referents a les activitats desenvolupades, els públics i l'acceptació social de la proposta, on s'avalua la rendibilitat social de l'equipament i els aspectes que hi participen. Si bé són indestriables, els grans temes sobre els quals s'han d'establir conclusions són els següents:

- El producte o servei ofert: la justificació del servei com a potencialitat de la institució i demanda social, el seu disseny, la diversitat de l'oferta, l'operativa i actualització tecnològica per produir-lo, la naturalesa dels seus continguts, l'oportunitat i idoneïtat, la interacció amb els destinataris o la qualitat generada. Els aspectes a valorar engloben diversos criteris: la identificació amb els objectius de l'ens i del marc estratègic de l'administració de la qual l'ens depèn, la viabilitat i correcció de la seva gestió operacional, l'execució i qualitat afí amb les capacitats de l'ens, l'adaptació del producte als requeriments socials, la segmentació del mercat potencial, el posicionament de l'oferta o la definició de públics objectiu, entre d'altres.
- La difusió que es fa del servei ofert o les estratègies que es segueixen per traslladar l'oferta al públic. Es tractaria d'avaluar les polítiques de comunicació i comercialització de l'oferta, la

seva efectivitat i el seu impacte en el ventall de propostes culturals assimilables; altrament, cal contextualitzar les accions en funció de l'entorn i la competència que l'altra oferta cultural i d'oci significa per a l'equipament.

- Els públics i usuaris destinataris de l'oferta; les apreciacions que es poden deduir en referència a les característiques advertides i als objectius de la institució; la diversitat de les tipologies més representades, la qualitat en la seva gestió (informació, tracte, resolució de conflictes, etc.), les tècniques de segmentació i posicionament en el mercat (Muñoz-Seca i Riverola, 2011), i la fidelització.<sup>34</sup>

L'avaluació estratègica es desenvolupa mitjançant una anàlisi integral de l'equipament; la globalitat de l'observació singularitza els aspectes positius i beneficiosos en la seva idiosincràsia i aquells que es consideren funcionalment perjudicials o superflus per a la consecució eficient dels objectius assenyalats. L'ambivalència esmentada es reflecteix en les conclusions amb un format de contrastació entre, d'una banda, les fortaleeses que es detecten i, de l'altra, les febleses del model analitzat.<sup>35</sup>

### 6.3. Recomanacions

Les recomanacions suposen la successió lògica a la fase d'exposició de les conclusions. Una vegada presentades les fortaleeses i les febleses de l'ens avaluat, la incidència en els aspectes d'optimització i millora contínua es centren en les ineficiències detectades i les seves causes, tant possibles defectes d'origen en els vincles de relació amb les institucions, governança o organització, com aspectes inherents a la producció del servei o a la seva difusió o indicis simptomàtics de l'aprofitament inadequat dels recursos.

La definició de les recomanacions es considera una de les baules fonamentals del procés d'avaluació, quan de forma sintètica es fan palesos els problemes més significatius i s'apunten les possibles solucions o, en tot cas, la dinàmica adient cap a la qual l'equipament hauria de tendir. En aquest apartat, de màxima explicitat comunicativa de l'avaluació, s'hi manifesta la relació de les considerades ineficiències per l'avaluador que més influeixen en les tasques de l'equipament, així com les recomanacions específiques per a la seva regularització.

A efectes metodològics, les recomanacions s'articulen per punts, diferenciant individualment cada concepte sobre el qual es detecta el problema i s'apunta la recomanació corresponent. Alhora, a fi de mantenir la coherència del model, s'empra el mateix criteri d'agrupació per conceptes utilitzat a les conclusions, on aquests es divideixen entre els de caire organitzatiu, els de caire econòmic i els que fan referència a l'oferta i el contingut.

Pel que fa als continguts que han de ser revisats a les recomanacions, els paràmetres d'optimització i millora qualitativa dels quals cal impulsar són els següents:

- L'agregació de valor, sigui singularitat, innovació, creativitat, prestigi o maximització de la funcionalitat.
- La projecció en el context immediat, entesa com la capacitat de difusió, comunicació i integració participativa de la ciutadania en les accions i activitats de l'ens.

---

34. Politiques de gestió de relació amb el client (CRM): aplicació d'esforços de fidelització.

35. Adaptació de la matriu DAFO (SWOT) d'utilització en màrqueting (Diversos autors, 2003).

- La projecció exterior de la cultura nacional i de tota expressió contemporània o d'interès històric que prestigii el país.
- La diversitat en els continguts, tant pel que fa a la varietat temàtica com al nombre, la multiculturalitat i l'enfocament de les activitats.
- La transparència en la gestió, incloent-hi l'econòmica i tota aquella que relacioni l'equipament amb tercers o *stakeholders* de l'àmbit privat, des de proveïdors, col·laboradors, residents i participants fins a públic genèric.
- L'organització enfocada als objectius, amb el lideratge de la direcció i la implicació del personal.
- L'eficiència en la gestió operativa, en la definició de processos i la qualitat procedimental,<sup>36</sup> en el control de les activitats, en la gestió dels recursos i en les polítiques de màrqueting.
- La implantació de mesures de control intern, quant al rendiment per conceptes o en qualsevol aspecte de la gestió diària.

## 6.4. Reflexions finals

Les reflexions finals es conceben com l'epíleg de l'avaluació estratègica. El capítol correspon a l'espai de redacció lliure que integra les diverses informacions i característiques internes, així com les casuístiques externes que tenen incidència en l'esdevenidor de l'ens avaluat, amb la intenció d'introduir aspectes de valoració del seu rol i de les expectatives socials que genera. En aquest sentit, amb la necessitat d'abraçar de forma genèrica la multiplicitat d'elements d'estudi, s'afegeix a la reflexió un apartat relatiu a les oportunitats per aprofitar i al repartiment de responsabilitats.

A les reflexions finals s'aporten i confronten dades o estimacions de caire sectorial o social que contextualitzen la quotidianitat de l'equipament i que l'apropen a la seva incidència externa. Amb les fortaleses i febleses prèviament relacionades i les recomanacions que se'n deriven, a l'apartat cal apuntar les tendències i perspectives, la seva relació amb les característiques de l'ens (estratègies, organització, servei, comunicació) i la capacitat per assumir els escenaris previsibles.

En referència al subapartat relatiu a les oportunitats detectades durant el procés, aquestes es refereixen a les circumstàncies, tant internes com externes, que presenten possibilitats d'aprofitament. Les internes poden correspondre a potencialitats de l'equipament mateix que no s'exploten de forma adequada (àrees infrautilitzades, departaments d'un interès especial a desenvolupar), a temàtiques o aspectes de continguts possibles d'abraçar (activitats diverses, increments factibles de diversitat en les programacions) o a les capacitats comercials (arrendaments, externalitzacions, *merchandising*, gestió comercial de les infraestructures i els espais, etc.). Altres circumstàncies d'origen intern es troben reflectides en els punts forts o fortaleses amb una rellevància especial que s'han posat de manifest durant l'avaluació. D'altra banda, el context sectorial, socioeconòmic o geogràfic, planteja conjuntures determinades que ofereixen un marc d'actuació obert a l'equipament.

---

36. S'introdueix el concepte de qualitat administrativa en l'accepció d'ordenament de processos i continuïtat i homogeneïtat en la seva gestió.

De les interaccions entre les característiques internes i l'entorn, l'avaluació ha d'apuntar les oportunitats a les quals pot sumar-se.<sup>37</sup> Es considera d'especial interès mostrar-les en format de relació sintètica.

L'apartat final de les reflexions fa incidència en l'assumpció de responsabilitats davant d'aquestes recomanacions, entenent-les com qui s'ha de fer càrrec de la seva execució i desenvolupament. Hi ha de constar el repartiment entre els actors que participen en la gestió i avaluació de l'ens; de la coordinació i l'actuació davant de les qüestions entomades en dependrà la factibilitat de la posada en valor de l'equipament davant la societat.

En el cas dels equipaments dependents de les administracions públiques, una quota destacada de responsabilitat ha de recaure en les institucions a les qual es vincula o que formen l'òrgan màxim de govern, les quals doten de recursos l'ens i, per tant, condicionen en gran mesura l'èxit en la consecució d'objectius. En el cas d'organitzacions privades, la responsabilitat recau en els qui formen l'òrgan de govern màxim, patrons o socis, en tot cas responsables de l'aportació de fons. La prioritització i assumpció per part de les institucions del suport explícit als equipaments transmissors de les polítiques culturals esdevé un dels objectius del procés d'avaluació estratègica.

En consonància amb el paper d'executor de polítiques públiques de l'entitat, la direcció i els òrgans executius de l'equipament han d'assumir les recomanacions en el grau que es determini i les accions que s'hi vinculen.

A l'organisme avaluador, al CoNCA en virtut de les atribucions conferides per llei, li correspon l'alíquota de responsabilitat, i ha d'erigir-se com a impulsor i verificador del model de millora contínua que possibilita l'avanç en l'excel·lència i la qualitat del servei i els resultats de l'ens.

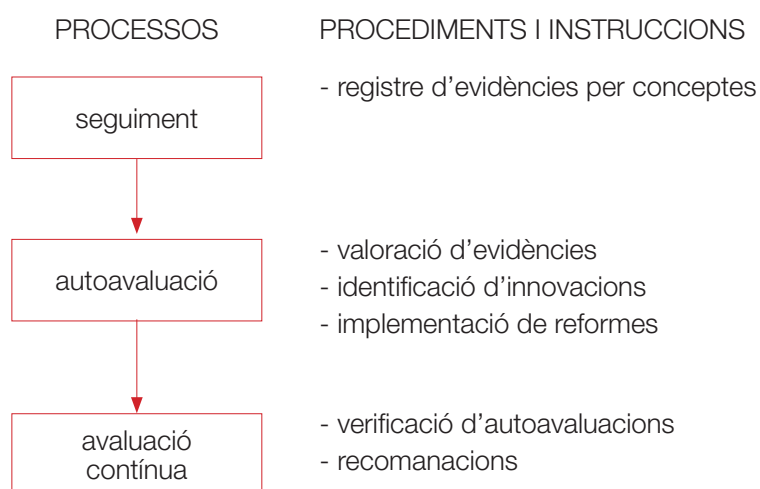
---

37. Com en l'apartat relatiu a la descripció de forteses i febleses, l'anàlisi d'oportunitats respon a la metodologia DAFO.

# 7.

## Procés de millora contínua

Figura 14. Esquema de la fase de millora contínua



El procés de millora contínua és la conseqüència de l'avaluació estratègica. No s'entén la sistematització, la parametrització i la conclusió d'un estudi avaluatiu sense que les recomanacions destinades a la millora funcional de l'equipament d'anàlisi siguin revisades en un seguiment per a la verificació de la seva implantació i evolució en la gestió de l'ens.

Tanmateix, als efectes d'un control posterior dels canvis i de les possibles millores que comporten, es proposa la implantació d'un procediment de seguiment o de control temporal dels aspectes afectats en format intel·ligible i compatible amb les eines aplicades per a l'avaluació estratègica.

El punt de partida de la millora contínua es basa en les recomanacions i les reflexions que culminen l'avaluació estratègica. En aquest sentit, el seguiment observa els diferents aspectes estudiats i es centra en les indicacions per contrarestar les ineficiències detectades, considerades febleses en les conclusions, i les causes que les motiven. Sobre una estructura de metodologia unificada, el seguiment perfila una definició individualitzada de cada avaluat, introduint els indicadors concrets i exclusius derivats de la seva pròpia casuística.

Metodològicament, en sintonia amb els sistemes de gestió de la qualitat, el procés de millora contínua del model d'avaluació estratègica, detectada l'evidència d'aspectes a modificar i les recomanacions implicades, s'adiu amb l'aplicació dels canvis i les reformes qualitatives correspo-



nents a la quarta fase del cicle de Deming.<sup>38</sup> L'execució de les propostes i qualsevol intervenció sobre les deficiències a corregir conformen el procés.

Per portar a terme la tasca de seguiment i la seva evolució temporal, el model es serveix formalment dels instruments següents:

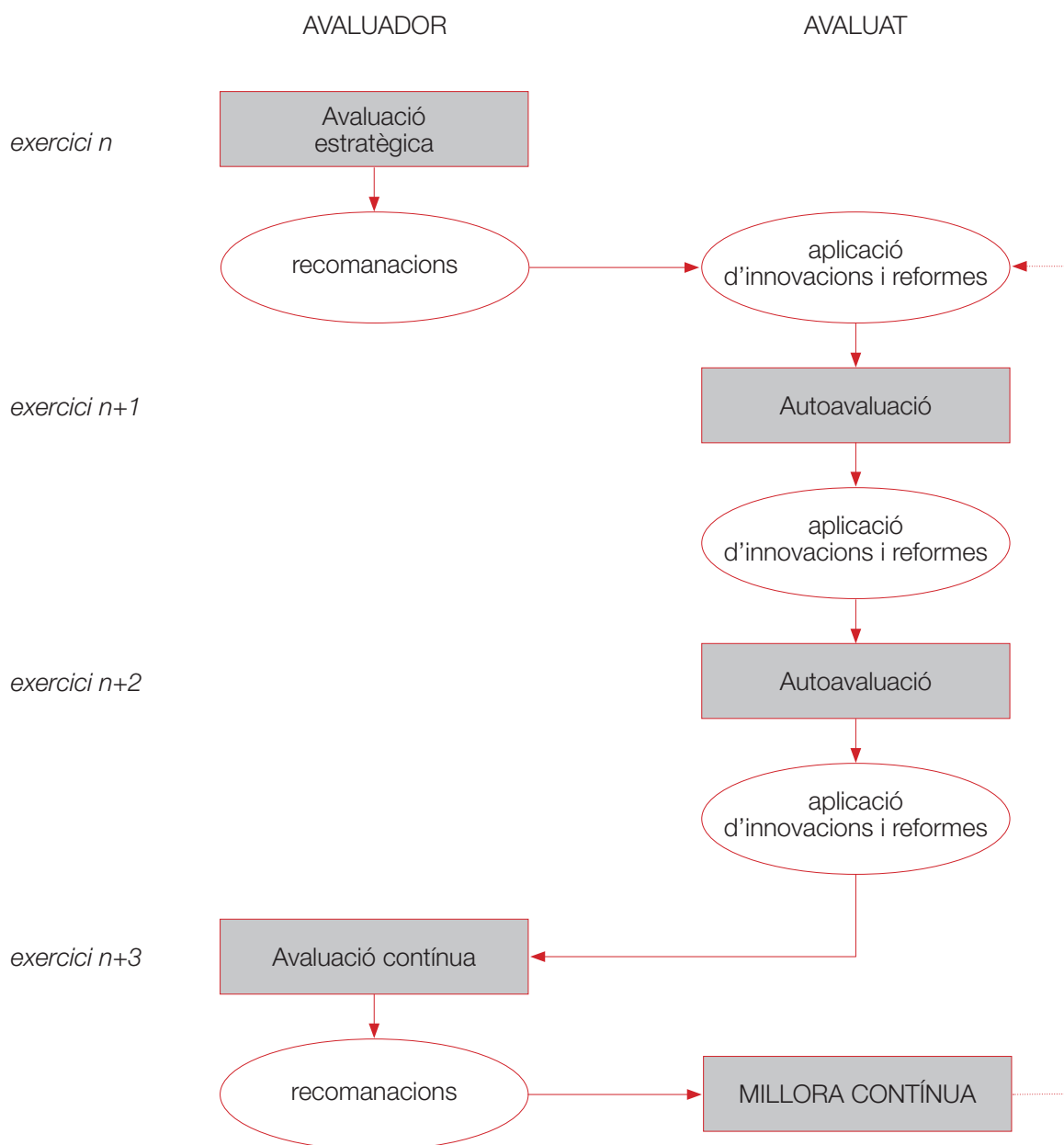
- Conceptes de control i conceptes clau, definits a partir de les recomanacions i que articulen la resta d'eines emprades.
- Indicadors quantitius i qualitius específics, sorgits dels factors evidenciats com a ineficients en la parametrització i l'anàlisi de la informació.
- Detecció de les noves evidències susceptibles d'anàlisi.
- Accions i propostes per a la millora contínua i definició de mesures de control pròpies.
- Seguiment de la dinàmica de canvi.

A efectes operatius, la millora contínua requereix una planificació acordada entre l'ens avaluat i l'avaluador per concretar les característiques d'aplicació dels instruments descrits i de la logística. Aquesta consisteix en un procés perioditzat de fites de seguiment: en una temporalització relativa al seguiment intern de les mesures de control adoptades i de la implementació de les propostes adients; en paral·lel a l'actuació i verificació interna dels resultats dels ítems identificatius, s'estableix una programació de l'observança per part de l'òrgan avaluador, al qual correspon el procediment d'avaluació contínua (figura 14).

---

38. *Op. cit.* 4.

**Figura 15.** Diagrama perioditzat d'accions i participació d'actors en el desenvolupament del procés de millora contínua



Les característiques del procés de millora contínua impliquen la factibilitat de la digitalització dels diversos procediments relacionats i la vinculació entre els actors implicats mitjançant l'aplicació corresponent a la web de l'avaluador.

### 7.1. Evidències de seguiment

La translació del concepte de millora a un procediment establert i executiu es concreta amb l'eina conformada per indicadors i evidències amb les quals es porta a terme la monitorització de l'ens avaluat de manera sostenible. En l'aspecte funcional, el model de seguiment pot ser equiparable al quadre de comandament d'ús en els sistemes de control de gestió del sector privat.

La dificultat d'estandarditzar un format rau en l'ajust necessari a les característiques individualitzades de cada avaluació a les quals, en la fase d'aplicació del procés de millora contínua, els és indispensable un procediment on s'integrin determinats condicionants i indicadors que li són exclusius. Talment, amb independència dels perfils dels ens avaluats, el procediment de seguiment es troba determinat per l'assumpció d'un instrument organitzat sobre tres aspectes de revisió de la gestió i de les activitats dels equipaments culturals:

- a) conceptes de control
- b) conceptes clau
- c) identificació d'innovacions i implementació de reformes

### **a) Conceptes de control**

Els conceptes de control són els objectius operatius de l'equipament, expressats en normes legals, plans estratègics o contractes programa, en els ens públics; en els de titularitat privada, correspondrien als objectius i finalitats detallades en l'acte fundacional. A aquests, s'hi afegirien les recomanacions presentades a les conclusions de l'avaluació estratègica.

Es consideren conceptes de control en la mesura que s'acompleixen executant els objectius operatius o procedint a desenvolupar tasques que es relacionen amb les finalitats determinades per aquests. Per mesurar-ho, s'estableix la correspondència amb els indicadors o les evidències que n'indiquen el compliment o n'assenyalen la tendència o evolució.

Les recomanacions expressades a les conclusions de l'avaluació estratègica resumeixen en els seus continguts les febleses més determinants detectades i afegixen alhora possibles contramesures posteriorment contextualitzades a les reflexions finals; la síntesi descrita justifica que es pugui estructurar un discurs de seguiment al voltant de l'adopció de les propostes. La seva verificació es desenvolupa amb la introducció dels ítems següents:

- formulari – *check list* de compliment individualitzat;
- indicadors qualitius o preguntes diagnòstiques referents;
- indicadors quantitius singularitzats a la recomanació i la proporció d'execució duta a terme.

### **b) Conceptes clau**

Els conceptes clau identifiquen informacions de valor genèric o d'interès particular dels equipaments culturals avaluats. Es corresponen a indicadors quantitius procedents de l'avaluació estratègica i se n'identifiquen dos grups: els que evidencien conceptes genèrics i transversals i els que, per les característiques de l'ens, resulta d'interès posar en relleu.

La proposta de conceptes clau genèrics a tot ens avaluat i, per tant, estàndards del model, és la següent:

- nombre de visitants (ref. 65);<sup>39</sup>
- % d'autofinançament (ref. 2): proporció dels ingressos propis (no aportacions d'administracions) respecte del total d'ingressos;
- cost total per usuari (ref. 11): cost de l'equipament per visitant rebut;
- cost d'estructura per usuari (ref. 12): cost de l'estructura (despeses fixes) per visitant rebut;
- % de despesa d'activitats (ref. 15): proporció de la despesa en activitats respecte del total de despesa;
- nombre d'activitats principals (ref. 66);
- nombre d'entrades a la pàgina web (ref. 36);
- % d'activitats amb projecció internacional (ref. 59): proporció respecte del total d'activitats de les activitats amb projecció exterior;
- nombre de procediments en el manual de qualitat (ref. 27).

Entre els altres conceptes clau relacionats amb les casuístiques dels ens avaluats, s'hi podrien incloure, a tall de mostra, els següents:

- % d'ocupació d'activitats (ref. 24): proporció de públic respecte de l'aforament (per equipaments que programen activitats d'exhibició d'arts escèniques o musicals);
- % d'activitats de producció pròpia (ref. 68): proporció de produccions pròpies respecte del total de produccions (per equipaments que generen activitats);
- índex de rendiment de produccions (ref. 99): quantitat de sessions o repeticions respecte del nombre de produccions (per equipaments exhibidors).

Metodològicament, consisteixen en una bateria d'indicadors temporalitzada, en què el valor de referència és el del darrer exercici avaluat i a la qual s'incorporen els nous valors comparatius en la data del seguiment.

### **c) Identificació d'innovacions i implementació de reformes**

En un primer estadi, la fase de conclusions concerneix al resum de l'evolució dels conceptes de control i dels conceptes clau com a evidències de l'estat de la institució i de les mesures que es van considerar com a idònies per a la seva millora contínua.

En relació amb l'anterior, cal procedir a la identificació de determinades variables respecte dels resultats de l'avaluació i les recomanacions que genera:

- Quines han estat les innovacions o canvis que l'avaluació estratègica va proposar i que s'han implantat com a reformes.

---

39. Els nombres de referència corresponen als indicadors quantitius llistats a l'annex II.

- Quines han estat les propostes no implantades i per què; reformes sobre l'estructura de l'ens o la seva activitat que ha generat l'assumpció d'innovacions.
- Quines són les àrees estructurals o els procediments que variaran per efecte de les reformes.
- Consideracions i evolució dels resultats de les reformes assumides.

El valor principal de la millora contínua es troba en la capacitat, mitjançant l'anàlisi de l'evidència mostrada en el seguiment, per implementar innovacions que responguin a les contingències detectades. Anàlogament a les variables sorgides de l'avaluació, del seguiment cal fer constar les següents:

- Quines són les innovacions que es proposen en aquest procediment.
- Quines són les àrees estructurals o els procediments que variaran per efecte de les reformes.

A partir de la implementació de les reformes originades pel seguiment, es continua el cicle qualitatiu fins a culminar amb la posterior autoavaluació i el mesurament dels resultats de la innovació aplicada. La continuïtat del procés i el control d'innovacions i reformes permetrà orientar accions successives cap a l'excel·lència, sota els criteris d'eficàcia i d'eficiència i a l'empara del compliment dels objectius estratègics.

## 7.2. Autoavaluació

L'autoavaluació se serveix del procediment de seguiment per implementar una política de millora contínua. A diferència de les intervencions dutes a terme per a l'avaluació estratègica, on el sistema centra la gestió del procés en la participació d'un avaluador extern, l'autoavaluació implica exclusivament l'existència d'un comitè intern que, per accessibilitat a la informació i el coneixement i la implicació prèvia, hauria de correspondre al grup d'interlocutors participants durant l'avaluació estratègica. En paral·lel al funcionament dels avaluadors interns dels sistemes de gestió de qualitat, la tasca suposa la participació en el disseny de l'apartat personalitzat del procediment de seguiment i en la seva redacció.

La dinàmica d'autoavaluació s'estima en una periodització anual a partir de la culminació de l'avaluació estratègica portada a terme en l'equipament. La validesa del procés rau en la sistematització i actualitat de la seva implantació, mitjançant la posada en pràctica d'una disciplina d'autoavaluacions normativitzades cada any natural.

La programació de l'autoavaluació es troba condicionada a la factibilitat en l'obtenció de les dades i la informació necessària per desenvolupar el procediment de seguiment. Els factors habituals que condicionen la calendarització corresponen a:

- Disposar dels plans estratègics o contractes programa actualitzats o en aplicació en l'ens.
- Disposar de l'exercici econòmic tancat i, si és possible, auditat.
- Disposar de la memòria d'activitats closa: en relació amb el conflicte d'asincronia entre temporada i exercici fiscal, és aconsellable la realització de l'autoavaluació un cop tancada la darrera programació d'activitats.

El resultat de l'autoavaluació és l'actualització dels índexs assenyalats i la generació d'un informe d'evidències i compromisos. Les evidències fan un repàs del grau de compliment i estat dels conceptes de control i els conceptes clau previstos, amb els quals s'obté la imatge vigent de l'equipament.

### 7.3. Avaluació contínua

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

El model d'avaluació contínua que planteja l'organisme avaluador es vertebrava en les fases d'observança i d'actuació. En l'observança, les accions a desenvolupar són les següents:

- Recull de les recomanacions vigents de l'avaluació estratègica anterior.
- Compilació de modificacions on, de forma cronològica i temàtica, es llisten les innovacions, els canvis i les reformes originades per l'autoavaluació.
- Revisió de les autoavaluacions: anàlisi del procediment i dels resultats obtinguts i les conclusions, innovacions i reformes que es van proposar.
- Actualització bàsica dels continguts dels eixos transversals anualitzats de l'equipament avaluat, amb especial atenció als continguts i les activitats programades.

Amb la base informativa esmentada, l'aplicació de la fase d'actuació consisteix en les accions següents:

- Verificació de l'eficàcia i eficiència de les reformes introduïdes per l'autoavaluació amb argumentació del diferencial respecte de la situació prèvia.
- Verificació del compliment dels paràmetres d'harmonització entre activitats i innovacions incorporades i objectius estratègics de l'ens.
- Detecció, si escau, d'ineficàcies o ineficiències vinculades.
- Recomanacions: proposta de millora i d'accions correctives.
- Establiment de fites potencials o objectius parcials d'assoliment per comprovar l'optimització de la mesura i la seva aplicació.

A l'efecte de la planificació, l'horitzó temporal de l'avaluació contínua comprèn tres exercicis, de forma paral·lela al procés original. Per tant, en la data de la posada en marxa del nou procés diagnòstic, es disposarà de l'avaluació estratègica i de dues autoavaluacions que permetran advertir l'evolució de l'equipament a partir de la intervenció qualitativa.

## Acrònims

**AENOR:** Associació Espanyola de Normalització i Certificació

**CDE:** Centre de Desenvolupament Empresarial

**CoNCA:** Consell Nacional de la Cultura i de les Arts

**EFQM:** European Foundation for Quality Management (Fundació Europea per a la Gestió de la Qualitat)

**FEMP:** Federació Espanyola de Municipis i Províncies

**Ivàlua:** Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques

**PECCat:** Pla d'Equipaments Culturals de Catalunya

**SROI:** Social Return on Investment (retorn social de la inversió)

## Glossari

**Autoavaluació:** Procediment que consisteix en el seguiment de l'evolució dels paràmetres i indicadors d'avaluació per part de l'equipament avaluat. En l'aspecte metodològic, s'estableix d'efectuar-lo amb periodicitat anual i disposant de les dades de l'exercici precedent.

**Avaluació contínua:** Procediment inclòs en la millora contínua i desenvolupat com la verificació periòdica de les autoavaluacions i l'actualització de paràmetres representatius de l'avaluació estratègica. Metodològicament, es programa amb periodicitat triennal.

**Avaluació estratègica:** Suma de processos destinats a l'estudi i l'anàlisi dels equipaments culturals, les seves característiques estructurals i les dinàmiques d'actuació. S'entén com l'etapa introductòria al procés de millora contínua per part de l'avaluat.

**Avaluació *ex ante*:** Avaluació d'equipaments públics amb intenció prospectiva que, en relació amb l'avaluació estratègica, ha consistit en l'aplicació empírica d'un model teòric previ i la verificació de la seva idoneïtat.

**Cicle *Deming*:** Estratègia de planificació i implantació de la qualitat i la millora contínua. Consisteix en la successió de les fases següents: planificar, fer, comprovar i actuar.

**Concepte / indicador clau:** Ítem, valor o paràmetre considerat identificatiu i sintètic com a evidència de la situació d'un equipament cultural.

**Concepte / indicador de control:** Paràmetres establerts com a objectius estratègics o operatius que s'assimilen a un estàndard de verificació i compliment.

**Continguts:** Coneixements culturals i artístics que conformen les activitats de l'equipament. Esdevenen la base de la competència científica, cultural i artística que fonamenta el *know how* sobre el qual es motiva la constitució d'equipaments.

**Contracte programa:** Instrument estratègic per a la gestió d'ens vinculats a institucions públiques en el qual es pacten objectius a executar a canvi de la dotació pressupostària corresponent en horitzons plurianuals (generalment, a mitjà termini). Es determina una revisió d'objectius d'acord amb els resultats i les mesures de control destinades a la comprovació de l'assoliment dels objectius esmentats.

**Economia:** Cost real en comparació amb el cost esperat. Es basa en la minorització controlada del cost dels recursos o mitjans mantenint les característiques quantitatives i qualitatives del servei ofert.



**Eficàcia:** Mesura de la proximitat entre el resultat (*output*) i l'objectiu esperat. En l'avaluació es valora el grau de consecució de l'objectiu prefixat en la norma legal, el pla estratègic, el contracte programa o el pla d'actuació.

**Eficiència:** Millor relació possible entre *inputs* i *outputs*. Consisteix en la mesura de la consecució de resultats amb el menor dispendi de recursos.

**Eficiència social:** Conceptualització d'allò socialment desitjable pel que fa a distribució de recursos.

**Eix estratègic transversal:** Element de parametrització de la informació aportada pels equipaments avaluats, corresponent a un aspecte o conjunt de conceptes comú i equiparable a tot tipus d'equipament cultural.

**Equitat:** Igualtat distributiva de recursos, productes o serveis que origina cohesió social. Pot ser de caire intersocial (distribució de les oportunitats entre els grups socials), interespacial (distribució de les oportunitats en el territori) i intergeneracional (distribució de les oportunitats entre generacions).

**Focus group:** Metodologia d'obtenció i gestió d'informació mitjançant la conducció de reunions amb col·lectius amb un índex temàtic pautat. Vinculada a sistemes de gestió de qualitat i millora de l'eficiència.

**Fonts primàries:** Dades obtingudes de l'organització que les genera, prèvies a qualsevol parametrització.

**Fonts secundàries:** Dades obtingudes de la mateixa organització original o de tercers, caracteritzades per la preparació sobre la versió inicial o per la simple repetició d'aquestes.

**Governança:** Model de relació i vinculació entre els diferents actors implicats en el govern d'una institució pública o privada. En l'avaluació s'esmenten els òrgans de govern de màxima jerarquia en els equipaments culturals.

**Indicador:** Ítem o evidència en forma de ràtio, percentatge, valor o concepte que s'interpreta com a representatiu de la casuística o l'estructura d'una organització.

**Indicador de qualitat:** Estadística d'acceptació de servei i quantificació de mesures d'excel·lència.

**Indicador de procés:** Mesura de les accions programades a partir dels recursos disponibles.

**Indicador de producte:** Mesura de la quantia i qualitat de servei generat per les accions implementades.

**Indicadors de recurs:** Mesura de la naturalesa i quantitat de factors participants en una acció.

**Indicadors de resultat:** Combinació d'indicadors diversos destinada a obtenir un paràmetre identificatiu total o parcial, generalment en format de ràtio, percentatge o valor econòmic.

**Indicador d'input:** Indicador referent a la generació interna (activitat i estructura). Correspon als factors i recursos necessaris (característiques i cost) per a la creació de tot servei a oferir.

**Indicador d'outcome:** Indicadors d'impacte social que evidencien els efectes econòmics o socials de l'execució de programes i activitats o els serveis oferts des de l'equipament cultural.

**Indicador d'output:** indicador relatiu al producte o resposta directa generada per la translació del servei ofert als destinataris.

**Indicador qualitatiu:** Evidència descriptiva a partir de la conceptualització d'un aspecte identificador de l'organització sense estimació numèrica.

**Indicador quantitatiu:** Evidència objectivable a partir de la quantificació o mesura de valors representatius de l'organització.

**Mètode Delphi:** Metodologia d'organització i gestió del coneixement enfocada a la resposta i resolució de plantejaments d'interpretació subjectiva. Es conforma a partir de grups d'experts i la rèplica corresponent, en fases successives i formats alternatius, a les problemàtiques presentades en un format únic i comú, a fi de permetre'n l'anàlisi.

**Millora contínua:** Procés mantingut en el temps que implica la successió de l'avaluació estratègica d'un equipament, l'aplicació de les recomanacions derivades, l'autoavaluació i la valoració externa (avaluació contínua). Suposa l'estructuració procedimental d'un cicle d'optimització i agregació de valor.

**Paradigma digital:** Marc d'adaptació dels equipaments culturals a les noves tecnologies i als nous formats, tant en referència a la gestió interna com a la comunicació amb el públic general i als destinataris de l'oferta produïda.

**Parametrització:** Procés de conversió de la informació obtinguda a paràmetres i idealitzacions valuables i interpretables.

**Pla d'actuació – pla d'acció:** Compromís d'activitats perioditzat, generalment anual o a curt termini, sense contrapartides de tercers.

**Pla de màrqueting:** Conjunt d'estratègies destinades a presentar, difondre i, si escau, comercialitzar els serveis oferts.

**Pla departamental:** Expressió del programa de polítiques culturals i estratègies a mitjà i llarg termini impulsades, en el context català, des de la conselleria competent.

**Pla estratègic:** Definició de la missió de l'organització i del programa d'actuació respecte dels objectius a llarg termini que s'hi vinculen. Esdevé el document de referència que emmarca les finalitats de l'organització o l'equipament.

**Procediment:** Descripció concreta del mètode i les diferents accions per dur a terme les tasques que articulen els processos.

**Procés:** Activitat o conjunt d'activitats que, amb mitjans i recursos, es gestionen amb la finalitat de possibilitar que els ítems d'entrada siguin transformats en resultats.

**Sistematització:** Procés de recopilació d'informació i procedimentació d'aquesta a estàndards susceptibles de gestió posterior.

**Stakeholders:** Terme emprat per englobar en una única categoria tots els participants externs que intervenen en la gestió i activitat de qualsevol organisme i del qual configuren l'entorn: clients, visitants, usuaris, creditors diversos, proveïdors, col·laboradors, etc.

## Bibliografia

ARTS COUNCIL ENGLAND. *Accreditation Scheme for Museums and Galleries in the United Kingdom: Accreditation Standard*. (n.e.). Londres: 2011. [http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/accreditation\\_standard\\_english\\_web.pdf](http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/pdf/accreditation_standard_english_web.pdf) [consulta: 28 juliol 2014].

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. *Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos (ISO 9001:2008)*. Madrid: Grupo 24, 2008.

CENTRE DE DESENVOLUPAMENT EMPRESARIAL. *ISO 9001:2000 Mòduls de qualitat. Auditories de qualitat*. Barcelona: Dep. Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya, 2002.

CONSELL NACIONAL DE LA CULTURA I DE LES ARTS. *Crisi, incerteses, sinergies. Estat de la cultura i de les arts 01\_2013*. Informe anual sobre l'estat de la cultura i de les arts de Catalunya 2012. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, 2013.

DIVERSOS AUTORS. *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel Patrimonio, 2003.

DIVERSOS AUTORS. *Le système d'indicateurs de la culture et des communications au Québec. Deuxième partie: les études de faisabilité*. Montreal: Institut de la statistique du Québec, Observatoire de la culture et des communications du Québec, 2012. [http://www.stat.gouv.gc.ca/observatoire/publicat\\_obs/index.htm](http://www.stat.gouv.gc.ca/observatoire/publicat_obs/index.htm) [consulta: 28 juliol 2014].

DIVERSOS AUTORS. «Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de indicadores culturales local basado en la planificación estratégica». *Política y sociedad* [Madrid: Universidad Complutense de Madrid], núm. 51-2 (2014), pp. 423-446.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. *An overview of the EFQM Excellence Model*. Brussel·les: (s.n.), 2012.

EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. *EFQM Excellence Model*. Brussel·les: (s.n.), 2014.

EUSKO JAURLARITZA/GOBIERNO VASCO. *Evaluación del retorno social de las ayudas públicas en cultura (diciembre 2012)*. Vitòria – Gasteiz: Observatorio Vasco de la Cultura. Dept. Educación, Política Lingüística y Cultura, 2013.

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS. *Guía para la evaluación de políticas culturales locales*. Madrid: FEMP ed., 2009.

GASCÓ, M. *L'avaluació de les polítiques públiques culturals: estudi empíric a l'administració local*. Barcelona: Escola d'Administració Pública de Catalunya, Generalitat de Catalunya, 2003.

- GENERALITAT DE CATALUNYA. DEPARTAMENT DE PRESIDÈNCIA. DEPARTAMENT D'ECONOMIA I CONEIXEMENT. *Guia per a la planificació i pressupostació estratègica de la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: (s.n.), 2011.
- GILHESPY, I. «Measuring the performance of cultural organisations; a model». *International Journal of Arts Management* [Montréal: Hec Montréal], vol. 2, núm. 1 (tardor de 1999): p. 38-52.
- HARVEY, E. R. *Política y financiación pública del teatro*. Madrid: Fundación Autor, 2005.
- HARVEY, E. R. *Política y financiación pública de la música*. Madrid: Fundación Autor, 2006.
- ICC CONSULTORS. *Mapa d'indicadors culturals de Catalunya*. CoNCA. Barcelona: (s.n.), 2013.
- INSTITUT CATALÀ D'AVALUACIÓ DE POLÍTQUES PÚBLIQUES. *Guia pràctica 3: Avaluació del disseny*. Barcelona: Ivàlua, 2009 (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques).
- INSTITUT CATALÀ D'AVALUACIÓ DE POLÍTQUES PÚBLIQUES. *Guia pràctica 5: Avaluació d'impacte*. Barcelona: Ivàlua, 2009 (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques).
- INSTITUT CATALÀ D'AVALUACIÓ DE POLÍTQUES PÚBLIQUES. *Guia pràctica 6: Avaluació econòmica*. Barcelona: Ivàlua, 2009 (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques).
- INSTITUT CATALÀ D'AVALUACIÓ DE POLÍTQUES PÚBLIQUES. *Guia pràctica 7: Avaluació ex ante*. Barcelona: Ivàlua, 2011 (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques).
- INSTITUT CATALÀ D'AVALUACIÓ DE POLÍTQUES PÚBLIQUES. *Guia pràctica 8: La metodologia qualitativa en l'avaluació de polítiques públiques*. Barcelona: Ivàlua, 2011 (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques).
- LANDETA, J. *El método Delphi*. Barcelona: Ariel, 1999.
- MALLADO, J. A.; LUCUIX, I.; FRANCO, A. *Contabilidad pública*. València: Tirant lo Blanch ed., 2004.
- MUÑOZ-SECA, B.; RIVEROLA, J. (ed.). *Arte y eficiencia. El sector de la cultura visto desde la empresa*. Barañáin – Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra, S.A., 2011.
- NOGUERA, M.; FERRER, L. «L'avaluació de resultats dels programes pressupostaris segons els seus indicadors». *Notes d'Economia. Revista d'Economia Catalana i del Sector Públic* [Barcelona], núm. 99 (2011), pp. 185-191.
- PALMA, L. A.; AGUADO, L. F. «¿Debe el Estado financiar las artes y la cultura? Revisión de literatura». *Economía e Sociedade* [Campinas, Brasil: Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas], vol. 20, núm. 1 (2011), pp. 195-228.
- RIBAS, J; VILALTA, J. M. «La gestió dels contractes - programa entre les universitats públiques catalanes i la Generalitat de Catalunya». *Coneixement i societat. Revista d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació* [Barcelona: Departament d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació, Generalitat de Catalunya], núm. 02 (2003): pp. 86-99.
- Rius, J. *Els contractes programa dels equipaments culturals*. Barcelona: Dept. de Cultura i Mitjans de Comunicació. Generalitat de Catalunya, 2010, p. 87 (Quaderns del PECCat,3).

SROI NETWORK. *A guide to Social Return on Investment*. Liverpool: The Cabinet Office, 2012. [http://www.thesroinetwork.org/publications/doc\\_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012](http://www.thesroinetwork.org/publications/doc_details/241-a-guide-to-social-return-on-investment-2012) [consulta: 24 de juliol de 2014].

UNESCO. *Marco de las Estadísticas Culturales (MEC) de la UNESCO 2009*. Montreal: Instituto de Estadística de la UNESCO, 2009. <http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001910/191063s.pdf> [consulta: 26 de setembre de 2014].

VARBANOVA, L. *Strategic Management in the Arts*. New York: Routledge ed., 2013.

WILLOUGHBY, K. G.; BENSON, P. «L'avaluació de programes, la planificació pressupostària basada en resultats i la PART». *Notes d'Economia, Revista d'Economia Catalana i del Sector Públic* [Barcelona: Departament d'Economia i Coneixement, Generalitat de Catalunya], núm. 99 (2011): pp. 91-105.

# ANNEX I: GUIA DE LES FITXES D'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

## DESCRIPCIÓ DE LES FITXES

Les cinc fitxes preestablertes agrupen la informació en apartats que resumeixen el marc i els diversos processos que es desenvolupen en tot equipament cultural:

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

Es detalla la informació per introduir en les fitxes corresponents.

## 1. Governança

**1. Personalitat jurídica pròpia** (sí/no, amb quadre de text): L'ens avaluat té personalitat jurídica o està inclòs en el pressupost d'una altra institució? En cas d'ésser dependent, caldria esmentar-ne l'entitat matriu.

**2. Forma jurídica** (formulari d'opcions amb quadre de text): Es diferencien diversos formats de constitució en l'àmbit dels ens públics, en un grup, i dels privats, en l'altre; cal assenyalar la forma jurídica corresponent, especificant-ne el tipus a *Altres* i a *Societat mercantil*, en el cas de no aparèixer com a opció singularitzada.

**3. Participants públics** (formulari d'opcions i quadre de text): Es diferencien les quatre administracions públiques d'incidència pressupostària més comuna en el context de les avaluacions estratègiques; en cas de no aparèixer singularitzades (altres administracions locals, comunitàries, etc.), cal esmentar-les nominalment. S'inclou una columna de text lliure referent al % de participació econòmica en l'ens; cal detallar l'aportació que estipula la norma. Si no hi ha participació pública, s'ha d'obviar el punt.

**4. Participants privats** (formulari d'opcions i camp descriptiu): En el formulari es diferencia entre *mecenes* (aportadors o cedents de fons amb fins altruistes), *patrocinadors* (societats privades aportadores amb contrapartida), *unipersonals* (persones físiques patrocinadores amb objectiu d'aportació finalista), *ens sense finalitat de lucre* (associacions i fundacions privades de caire filantròpic), *socis* (relatius tant a participants en associacions com en societats mercantils) i *patrons* (fundacions privades o mixtes). Amb l'especificació de si resten inclosos o no en la norma legal que regeix l'ens (*consoiciats* i *no consoiciats*), cal afegir-hi les observacions procedents.

**5. Norma legal** (formulari d'opcions, camp descriptiu i instrucció adjunta): En el cas de personalitat jurídica pròpia, cal assenyalar si aquesta es troba reflectida en una llei, si hi ha estatuts o ambdues coses. En l'espai descriptiu cal incloure-hi la cita de la referència legal: número de llei/decret/acord, publicació (butlletí/diari oficial), número de publicació, data legal i data de la publicació. Com a document annex, cal adjuntar una còpia de la publicació en el butlletí corresponent de la norma o les normes legals vinculades (annex 1).

**6. Objectius estatutaris** (camp descriptiu): Enumeració resumida dels objectius descrits a la norma legal.

**7. Funcions estatutàries** (camp descriptiu): Enumeració resumida de les funcions resumides descrites a la norma legal.

**8. Òrgans de govern estatutaris** (formulari d'opcions amb quadres de text): De les opcions proposades, cal assenyalar quins són els òrgans de govern de l'ens. S'inclou un quadre de text a cada opció per descriure la nomenclatura que se li dóna i la data del darrer nomenament que afecta l'òrgan de govern.

**9. Òrgan superior de govern** (quadre de text, camp numèric i camps descriptius): Inicialment, cal mencionar el nom amb el qual es designa l'òrgan esmentat.

A l'apartat *Configuració*, s'ha d'incloure el nombre de membres de l'òrgan executiu de govern segons la norma legal i en l'actualitat, en cas de diferència. En el mateix sentit, s'han de descriure les característiques de representativitat d'aquests membres, amb el nombre de representats de cada institució fundadora i altres participants inclosos en la norma legal.



L'apartat *Funcions* correspon al resum de les funcions estatutàries de l'òrgan.

L'apartat *Règim de funcionament* correspon a un resum de les normes del reglament intern amb les quals es gestiona l'òrgan.

**10. Òrgan executiu de govern** (quadre de text, camp numèric i camps descriptius): Inicialment, cal esmentar el nom amb el qual es designa l'òrgan esmentat.

A l'apartat *Configuració*, s'ha d'incloure el nombre de membres de l'òrgan executiu de govern segons la norma legal i en l'actualitat, en cas de diferència. En el mateix sentit, s'han de descriure les característiques de representativitat d'aquests membres, amb el nombre de representats de cada institució fundadora i altres participants inclosos en la norma legal.

L'apartat *Funcions* correspon al resum de les funcions estatutàries de l'òrgan.

L'apartat *Règim de funcionament* correspon a un resum de les normes del reglament intern amb les quals es gestiona l'òrgan.

**11. Direcció** (camps descriptius): A la primera descripció cal enumerar les funcions reconegudes per la norma legal atribuïdes al director.

A la segona descripció cal definir quin és, o ha estat, el procediment per a nomenar el director.

**12. Gerent / administrador** (camps descriptius): En la primera descripció cal enumerar les funcions reconegudes per la norma legal atribuïdes a l'administrador.

En la segona descripció cal definir quin és, o ha estat, el procediment per nomenar l'administrador.

**13. Altres òrgans gestió i/o consultius** (camps descriptius): A la primera descripció cal procedir a l'enumeració i descripció d'altres òrgans col·legiats de caire consultiu o de suport en àmbits tècnics (de continguts, de gestió econòmica, de màrqueting o difusió, legals, etc.).

A la segona descripció cal afegir qualsevol informació addicional d'interès relatiu a la governança de l'ens.

(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)	<h1 style="margin: 0;">AVALUACIÓ ESTRATÈGICA</h1> <h2 style="margin: 0;">1. GOVERNANÇA</h2>	<h1 style="margin: 0;">Co NC A</h1> <p style="margin: 0; font-size: small;">Consell Nacional de la Cultura i de les Arts</p>																												
		Data:																												
<p><b>1. Personalitat jurídica pròpia</b></p>	<p>Sí <input type="checkbox"/></p> <p>No <input type="checkbox"/> Òrgan dependent de</p>																													
<p><b>2. Forma jurídica</b></p>	<p><i>Sector públic</i></p> <p>Fundació pública <input type="checkbox"/></p> <p>Consorti <input type="checkbox"/></p> <p>Empresa pública <input type="checkbox"/></p> <p>Altres ens de dret públic (SEC) <input type="checkbox"/> Especificar</p> <p><i>Sector privat</i></p> <p>Associació (sense ànim de lucre) <input type="checkbox"/></p> <p>Fundació privada <input type="checkbox"/></p> <p>Societat mercantil <input type="checkbox"/> Especificar</p>																													
<p><b>3. Participants públics</b></p>	<p>Generalitat <input type="checkbox"/> % participació</p> <p>Ajuntament Barcelona <input type="checkbox"/></p> <p>Diputació Barcelona <input type="checkbox"/></p> <p>Adm. Gral. Estat <input type="checkbox"/></p> <p>Altres <input type="checkbox"/></p>																													
<p><b>4. Participants privats</b></p>	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"></th> <th style="width: 20%; text-align: center;">Consortiats</th> <th style="width: 20%; text-align: center;">No Consortiats</th> <th style="width: 10%;"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mecenes</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Patrocinadors</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Unipersonal</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Ens sense finalitat lucre</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Patrons</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Socis</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Consortiats	No Consortiats		Mecenes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Patrocinadors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Unipersonal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Ens sense finalitat lucre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Patrons	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Socis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		Observacions
	Consortiats	No Consortiats																												
Mecenes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
Patrocinadors	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
Unipersonal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
Ens sense finalitat lucre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
Patrons	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
Socis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																												
<p><b>5. Norna legal (annex 1)</b></p>	<p>Llei</p> <p>Estatuts</p>	<p style="text-align: center;">REFERÈNCIES</p>																												
<p><b>6. Objectius estatutaris</b></p>	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; margin-bottom: 5px;">DESCRIPCIÓ</div> <div style="border: 1px solid black; height: 40px;">DESCRIPCIÓ</div>																													
<p><b>8. Òrgans de govern estatutaris</b></p>	<p>Òrgan superior <input type="checkbox"/> definir</p> <p>Òrgan executiu <input type="checkbox"/></p> <p>Direcció <input type="checkbox"/></p> <p>Gerència/administració <input type="checkbox"/></p> <p>Altres <input type="checkbox"/></p>	<p>data darrer nomenament</p>																												

(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)	<h1 style="margin: 0;">AVALUACIÓ ESTRATÈGICA</h1> <h2 style="margin: 0;">1. GOVERNANÇA</h2>	<p style="margin: 0;"><b>Co NCA</b> Consell Nacional de la Cultura i de les Arts</p> <p style="margin: 0;">Data:</p>
-----------------------------	---	--

**9. Òrgan superior de govern:**

**Configuració**      Total membres     

**Funcions**     

**Règim de funcionament**     

**10. Òrgan executiu de govern:**

**Configuració**      Total membres     

**Funcions**     

**Règim de funcionament**     

**11. Direcció:**

**Funcions**     

**Sistema nomenament**     

**12. Gerent / administrador**

**Funcions**     

**Sistema nomenament**     

**13. Altres òrgans gestió i/o consultius:**

**Altres òrgans gestió i/o consultius**     

**Observacions**

## 2. Estructura organitzativa

**1. Organigrama** (formularis d'opcions, amb quadre de text, camp descriptiu i instrucció adjunta): Cal assenyalar l'opció corresponent si es disposa d'organigrama estratègic (disposició dels RH coordinada amb la planificació estratègica) o operatiu (RH vinculats a la conjuntura existent), o ambdós, si són el mateix. En qualsevol cas, s'ha de determinar la data d'aprovació d'aquest.

Pel que fa a la modalitat de l'organigrama, cal assenyalar quin model s'ha seguit (*funcional, jeràrquic, mixt*) i les observacions que aportin informació.

Com a annex caldria adjuntar l'organigrama existent (annex 1).

**2. Funcionament real / actual** (sí/no, camp descriptiu i instrucció adjunta): Hi ha diferències entre l'organigrama en vigència i el descrit com a estratègic?

En tot cas, cal descriure el funcionament genèric actual i adjuntar la configuració real en format d'organigrama (annex 2).

**3. Transició funcionament actual – organigrama estratègic** (amb quadre de text i camp descriptiu): En el cas que l'organigrama actual i l'estratègic no siguin el mateix, cal assenyalar quin període temporal hi ocupa la transició d'un model a l'altre. En el mateix sentit, s'han d'enumerar les mesures per executar a fi de dur a terme la transició.

**4. Definició d'àrees organigrama i assignació personal** (quadres de text i camp numèric): Enumerar les àrees que conformen l'organigrama estratègic, el personal que es troba vinculat a cadascuna i les subàrees o seccions en les quals es divideix cada àrea.

**5. Definició de llocs de treball** (formulari d'opcions, camps numèrics i instrucció adjunta): Cal assenyalar si es disposa d'una relació de llocs de treball (RTL) i/o de catàleg de llocs de treball.

S'ha d'indicar el nombre d'efectius per a cada jerarquia interna (*directius, càrrecs intermedis, tècnics i auxiliars*), per conèixer el nombre total de llocs de treball.

Cal annexar les fitxes de lloc de treball o el catàleg corresponent (annex 3).

**6. Perfil del personal propi** (camps numèrics i camp descriptiu): Cal distribuir el nombre de treballadors segons la categoria (*A: tècnic superior; B: tècnic de gestió; C: administratiu; D: auxiliar; E: subaltern*) i tipus de contractació, amb contracte laboral o estatutari de la pròpia institució, de les administratius públiques vinculades o d'ens públics normativament subordinats que presten serveis a l'ens, si escau.

La suma dels subtotals ha de correspondre a la xifra de la suma de personal propi.

S'hi inclou un camp d'observacions per definir les característiques del col·lectiu anterior: nombre de treballadors en cessió de servei per part d'altres, personal propi cedit, divisió del personal entre ens contractants, etc.

Cal definir el nombre de llocs de treball que apareixen en la relació del punt 5 d'aquesta fitxa i que es troben coberts amb personal subcontractat a terceres empreses. En el mateix sentit, s'ha de descriure la casuística existent.

**7. Sistemes de qualitat vigents** (formulari d'opcions i camp descriptiu): Si es disposa d'un sistema integrat de gestió de la qualitat, cal assenyalar a quina norma s'acull (*ISO 9001/2008, ISO 14001*). Si no apareix en el formulari, cal esmentar-ne la nomenclatura (*Altres*) i descriure les competències.

**8. Definició de processos** (sí/no, camp numèric, camp descriptiu i instrucció adjunta): Cal assenyalar si es disposa de mapa de processos i quantificar el nombre de processos que es realitzen i es tenen relacionats (només s'han d'incloure els que ja s'han documentat). En el camp descriptiu, cal enumerar i fer una llista dels processos quantificats.

Si es disposa del mapa de processos vigent, cal incloure'l (annex 4).

**9. Definició de procediments** (sí/no, camp numèric, camp descriptiu i instrucció adjunta): Cal indicar si es disposa de manual de procediments i quantificar el nombre total de procediments que es tenen relacionats (només s'han d'incloure els que ja s'han documentat). En el camp descriptiu, s'ha de fer una llista dels procediments quantificats indicant-hi la referència al procés als quals es troben vinculats.

Si es disposa del manual de procediments, cal incloure'l com a document annex (annex 5).

(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)	<h1 style="margin: 0;">AVALUACIÓ ESTRATÈGICA</h1>	<h2 style="margin: 0;">Co NC A</h2> <p style="font-size: small; margin: 0;">Consell Nacional de la Cultura i de les Arts</p>
	<h3 style="margin: 0;">2. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA</h3>	Data:

<b>1. Organigrama</b> <i>(annex 1)</i>	Estratègic <input type="checkbox"/> Operatiu <input type="checkbox"/> Data d'aprovació:	Tipus d'organigrama Funcional <input type="checkbox"/> Jeràrquic <input type="checkbox"/> Mixt <input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid black; height: 60px; width: 100%;"></div>																																																							
<b>2. Funcionament real / actual</b> <i>(annex 2)</i>	Diferències amb l'organigrama aprovat: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	<div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%;"></div>																																																								
<b>3. Transició funcionament actual - organig. estratègic</b>	Previsió temporal:	<div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>																																																								
<b>4. Definició àrees organigrama i assignació personal (any n)</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 20%;">Àrees</th> <th style="width: 40%;">Llocs treball vinculats</th> <th style="width: 40%;">Subàrees</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8</td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>			Àrees	Llocs treball vinculats	Subàrees	1			2			3			4			5			6			7			8																														
Àrees	Llocs treball vinculats	Subàrees																																																								
1																																																										
2																																																										
3																																																										
4																																																										
5																																																										
6																																																										
7																																																										
8																																																										
<b>5. Definició llocs treball</b> <i>(annex 3)</i>	Existeix una relació llocs treball (RLT)? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Existeix un catàleg de llocs de treball? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 70%;"></th> <th style="width: 10%;">n-2</th> <th style="width: 10%;">n-1</th> <th style="width: 10%;">n</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- Nombre personal directiu</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Nombre càrrecs intermedis</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Nombre tècnics</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Nombre auxiliars</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Nombre total llocs de treball</b></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>				n-2	n-1	n	- Nombre personal directiu				- Nombre càrrecs intermedis				- Nombre tècnics				- Nombre auxiliars				<b>Nombre total llocs de treball</b>																																	
	n-2	n-1	n																																																							
- Nombre personal directiu																																																										
- Nombre càrrecs intermedis																																																										
- Nombre tècnics																																																										
- Nombre auxiliars																																																										
<b>Nombre total llocs de treball</b>																																																										
<b>6. Perfil personal propi (any n)</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 30%;">Categories personal propi</th> <th rowspan="2" style="width: 10%;">Nombre total</th> <th colspan="5">Repartiment categoria laboral</th> </tr> <tr> <th style="width: 10%;">A</th> <th style="width: 10%;">B</th> <th style="width: 10%;">C</th> <th style="width: 10%;">D</th> <th style="width: 10%;">E</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>Alts càrrecs o assimilats</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Funcionaris fixes</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Funcionaris interins</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Laborals fixes</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Laborals temporals</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td><b>Totals</b></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table>				Categories personal propi	Nombre total	Repartiment categoria laboral					A	B	C	D	E	Alts càrrecs o assimilats							Funcionaris fixes							Funcionaris interins							Laborals fixes							Laborals temporals							<b>Totals</b>						
Categories personal propi	Nombre total	Repartiment categoria laboral																																																								
		A	B	C	D	E																																																				
Alts càrrecs o assimilats																																																										
Funcionaris fixes																																																										
Funcionaris interins																																																										
Laborals fixes																																																										
Laborals temporals																																																										
<b>Totals</b>																																																										
<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>																																																										
Nombre llocs de treball no coberts amb personal propi		<div style="border: 1px solid black; height: 20px; width: 100%;"></div>																																																								

(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)	<b>AVALUACIÓ ESTRATÈGICA</b>	<b>Co NCA</b> Consell Nacional de la Cultura i de les Arts
		2. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

**7. Sistemes de qualitat vigents**

ISO 9001/2008  
 ISO 14001  
 Altres (definir)

OBSERVACIONS

**8. Definició de processos**  
*(annex 4)*

Existeix un mapa de processos?  
 Núm. processos definits

Sí   
 No

COMENTARI

**9. Definició de procediments**  
*(annex 5)*

Existeix un manual de procediments?  
 Núm. procediments definits

Sí   
 No

COMENTARI

AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

### 3. Activitats i públic

**1. Tipologia d'activitats** (quadres de text, formularis d'opcions, camps numèrics, camps descriptius i instrucció adjunta): Es defineix la informació a *Enumeració d'activitats*, *Comptabilització per modalitat*, *Segons origen de producció* i *Segons difusió*.

- *Enumeració d'activitats*: en aquest apartat es diferencia el que són activitats troncal (les definides en els objectius normatius de l'ens) i les altres; les troncal es divideixen entre les permanents (exposició contínua de la col·lecció, programació - cicles estables de temporada, activitats fixes de caire educatiu, de difusió, etc.) i les temporals (exposicions - produccions temporals amb materials aliens o propis no d'exposició permanent, propostes i activitats puntuals, actes convidats fora de programació estable, etc.). Cal distribuir totes les activitats (principalment de manera individual) corresponents a l'exercici darrer (exercici *n*).
- *Comptabilització per modalitat*: en aquest apartat es classifiquen les activitats per modalitat segons les definicions següents: *escèniques*, *expositives*, *educatives*, *recerca*, *publicacions*, *jornades/congressos* i *altres*. Si es disposa, cal incloure l'informe de les activitats dels exercicis en qüestió (annex 1). Altrament, cal diferenciar-les anualment (exercicis *n-2*, *n-1* i *n*) i assenyalar si es tracta d'activitats permanents o temporals (o ambdós); la informació sol·licitada inclou el nombre de activitats per a cada modalitat i, paral·lelament, el nombre de cops que aquestes s'han repetit (nombre de *repeticions*, sessions, etc.). A fi de detallar, si escau, la informació precedent, s'hi inclou un apartat d'observacions.
- *Segons origen de producció*: en aquest apartat la metodologia referent a l'origen de la producció es racionalitza mitjançant les definicions següents: *producció pròpia*, *activitats alienes* i *activitats coproduïdes (catalanes, resta de l'Estat, internacionals)*. Seguint el model de quadre de l'apartat anterior, cal diferenciar les activitats anualment i indicar-ne el nombre per modalitat i els cops que aquestes s'han repetit. S'hi inclou un apartat d'observacions per detallar la informació precedent.
- *Segons difusió*: es classifiquen les activitats per la projecció real que han tingut al llarg dels tres exercicis, diferenciant-les en tres grups: *projecció internacional* (activitats que han circulat fora l'Estat espanyol), *compartides en xarxa* (el seu itinerari es circumscriu als centres vinculats que l'ens articula) i *itinerants* (activitats que circulen per àmbit català i estatal). Seguint el model del quadre de l'apartat anterior, cal diferenciar les activitats anualment, indicant-ne el nombre per modalitat i els cops que aquestes s'han repetit. S'hi inclou un apartat d'observacions per detallar la informació precedent.

**2. Usuaris / públics (per modalitat)** (sí/no, camps numèrics, amb quadre de text, camps descriptius i instrucció adjunta):

- *Informe*: cal indicar si es disposa d'informes periòdics de públic i la data del darrer disponible; s'hi inclou un apartat d'observacions per detallar la informació precedent. Si es disposa d'una anàlisi de públic, cal annexar-la (annex 2).
- *Comptabilització de públics*: cal distribuir el nombre de visitants (perioditzats per exercicis) entre les modalitats d'activitat següents: *permanents*, temporals, *educatives* i *altres*. Cal diferenciar la informació d'esment entre els visitants que han accedit per entrada de pagament i en qualsevol format de gratuïtat (invitacions, polítiques de gratuïtat, horari i data de lliure accés, etc.); si és possible i es disposa del nombre de grups i del nombre dels seus integrants, caldria afegir el percentatge de visitants que han accedit en grup respecte de la totalitat dels



visitants, tant si ho han fet de manera gratuïta o mitjançant pagament. S'hi inclou un apartat d'observacions per detallar la informació precedent.

- *Origen del públic*: per anys, cal distribuir el nombre de visitants segons la procedència (*Catalunya, resta de l'Estat, internacional*), amb el nombre total i el percentatge d'aquests que van realitzar la reserva o van accedir en grup. S'hi inclou un apartat d'observacions per detallar la informació precedent, en especial els grups nacionals de major incidència percentual.

**3. Preus** (camps numèrics, quadres de text, sí/no, camps descriptius i instrucció adjunta): Cal assenyalar els diferents preus d'accés segons la modalitat d'activitat, considerant quin és el seu valor mitjà i definint la casuística del càlcul d'aquest import. En el mateix sentit, cal annexar la llista de preus detallada de les activitats dutes a terme en l'exercici darrer analitzat (annex 3).

- *Estratègies vinculades amb la política de preus*: a fi de plasmar a la fitxa els criteris que defineixen la política de preus de l'ens, cal assenyalar i definir si es segueixen les estratègies següents: *discriminació temporal* (per temporades, dies o horari, a fi de propiciar més consum en moments de menys demanda), *discriminació per espai* (preu per localitat a la sala, per diferents espais d'una mostra, etc.), *discriminació per segments de públics en funció d'objectius socials* (preus adaptats a situacions econòmiques o familiars d'especial protecció), *en funció d'objectius polítics* (per potenciar l'afluència de segments d'interès específic), *en funció d'objectius de màrqueting* (per separar per grups de característiques comunes que interessa atreure o fidelitzar), *polítiques de preus per canal de venda* (si hi ha definits preus específics per via d'adquisició aliena a l'ens), *polítiques de gratuïtat* (criteris que emmarquen l'entrada sense preu) i *altres* (altres estratègies que afecten el preu de l'entrada i que no es troben recollides a les anteriors). S'hi inclou un apartat d'observacions per ampliar la informació precedent.

**4. Visibilitat** (sí/no, amb quadres de text, camps numèrics, camps descriptius i instrucció adjunta):

- *Impacte de les accions de comunicació*: perioditzant els tres darrers exercicis subjectes a anàlisi, cal afegir el nombre de visites i consultes a la pàgina web i el nombre de seguidors a les xarxes socials. En referència a les eines de difusió de l'activitat, cal indicar el nombre de butlletins electrònics i de butlletins en format paper que es publiquen a l'any (nombre d'edicions diferents), així com el nombre de receptors (*mailing*) que els reben. Quant al nombre de notícies aparegudes als mitjans (esments individuals, articles, columnes, cunyes no publicitàries, etc.), cal indicar les referents als canals més habituals (*televisió, ràdio, premsa i mitjans digitals*) i diferenciar, per l'origen de l'emissor, si es tracta d'impactes a Catalunya o a Espanya o són d'àmbit internacional. S'hi inclou un apartat d'observacions per ampliar la informació precedent.
- *Impacte de l'activitat de recerca i investigació*: perioditzant els tres darrers exercicis subjectes a anàlisi, cal diferenciar entre *publicacions, participació en congressos, conferències i activitats especialitzades* i *interacció amb altres agents*. En referència a les publicacions, s'han d'enumerar les revistes de recerca que s'editen (*capçaleres*), la suma dels números publicats durant l'exercici de cadascuna d'aquestes i el tiratge mitjà assolit entre totes. Pel que fa als monogràfics, cal incloure el nombre de monografies publicades i el tiratge mitjà de tots ells. Quant als articles de recerca realitzats conjuntament o individual per personal propi de l'ens, cal indicar quants han aparegut en publicacions alienes i en publicacions pròpies. Pel que fa a la producció del personal propi en congressos i actes científics, cal esmentar el nombre de ponències i el de conferències, la participació en congressos i qualsevol altra activitat de difusió científica presencial. Independentment de les anteriors, cal fer esment al suport científicotècnic que l'ens i el seu personal especialitzat presten a tercers, indicant el nombre d'assessoraments realitzats, el nombre de préstec d'obra, cessió temporal de fons o béns de la col·lecció de l'ens i altres diversos (col·laboracions amb investigadors, suport a treballs de recerca, etc.). S'hi inclou un apartat d'observacions per ampliar la informació precedent.

(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)

# AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

## Co NC A

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

### 3. ACTIVITATS I PÚBLIC

Data:

#### 1. Tipologia d'activitats

Enumeració  
activitats  
(any n)

	Activitat troncal		Altres activitats
	Permanents	Temporals	
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Comptabilització  
per modalitat  
(annex 1)

	Permanent	Temporal	any n-2		any n-1		any n	
			Activitats	Repetició	Activitats	Repetició	Activitats	Repetició
Escèniques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Expositives	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Recerca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Publicacions	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Jornades/ Congressos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
Altres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>						

OBSERVACIONS

Segons origen  
producció

		any n-2		any n-1		any n	
		Activitats	Repetició	Activitats	Repetició	Activitats	Repetició
Producció pròpia							
Activitats alienes							
Activitats copro- duïdes	Catalanes						
	Resta Estat						
	Internacionals						

OBSERVACIONS

(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)

# AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

## Co NCA

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

### 3. ACTIVITATS I PÚBLIC

Data:

#### Segons difusió

	any n-2		any n-1		any n	
	Activitats	Repetició	Activitats	Repetició	Activitats	Repetició
Projecció internacional						
Compartides en xarxa						
Itinerants						

OBSERVACIONS

#### 2. Usuaris / públics

**Informe**  
(annex 2)

Es realitza un informe periòdic  
de públics/usuaris?

Sí  > any darrera publicació  
No

OBSERVACIONS

#### Comptabilització de públics

		Activitat principal		Activitat temporal		Activitats educatives		Altres	
		Total	% en grup	Total	% en grup	Total	% en grup	Total	% en grup
n-2	Pagament		%		%		%		%
	Invitacions		%		%		%		%
n-1	Pagament		%		%		%		%
	Invitacions		%		%		%		%
n	Pagament		%		%		%		%
	Invitacions		%		%		%		%

OBSERVACIONS

#### Origen del públic

	any n-2		any n-1		any n	
	Total	% en grup	Total	% en grup	Total	% en grup
Catalunya		%		%		%
Resta de l'Estat		%		%		%
Internacional		%		%		%

OBSERVACIONS

#### 3. Preus

(annex 3)

Dades any n		Explicació
Preu mig activitat general	€	
Preu mig activitat temporal	€	
Preu mig activitats educatives	€	
Preu altres activitats	€	
	€	

(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)

# AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

## 3. ACTIVITATS I PÚBLIC

**Co NC A**

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

Data:

### Estratègies vinculades amb la política de preus

	Sí	No	Observacions
Discriminació temporal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discriminació per espai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Discriminació per segments de públics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- En funció d'objectius socials	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- En funció d'objectius polítics	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
- En funció d'objectius de màrqueting	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Política preus per canal de venda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Política gratuïtat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Altres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

OBSERVACIONS

### 4. Visibilitat

#### Impacte accions comunicació

		any n-2	any n-1	any n
<b>Pàgina web (nombre):</b>				
- visites				
- consultes				
<b>Xarxes socials (nombre seguidors):</b>				
- Facebook				
- Twitter				
- Altres				
<b>Butlletins i eines de difusió activitat:</b>				
- Butlletí electrònic	Númers any			
	Número receptors			
-Butlletins paper	Númers any			
	Número receptors			
<b>Mitjans (nombre notícies aparegudes):</b>				
- Televisió	Catalunya			
	Espanya			
	Internacional			
- Ràdio	Catalunya			
	Espanya			
	Internacional			
- Premsa	Catalunya			
	Espanya			
	Internacional			
- Mitjans digitals	Catalunya			
	Espanya			
	Internacional			

(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)

# AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

## Co NCA

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

### 3. ACTIVITATS I PÚBLIC

Data:

#### Impacte activitat de recerca i investigació

		any n-2	any n-1	any n
<b>Publicacions:</b>				
- Revistes de recerca	Capçaleres editades			
	Nombre publicat			
	Tiratge mig per nombre			
- Monogràfics (catàlegs, llibres...)	Nombre publicat			
	Tiratge mig per nombre			
- Articles de recerca	Nombre articles en publicacions alienes			
	Nombre articles en publicacions pròpies			
- Altres				
<b>Participació en congressos, conferències i activitats especialitzades (nombre):</b>				
- Ponències presentades				
- Conferències realitzades				
- Participació en congressos				
- Altres				
<b>Interacció amb altres agents (nombre d'accions realitzades)</b>				
- Assessorament tècnic				
- Préstec d'obres				
- Altres				

OBSERVACIONS

## 4. Estructura financera i pressupostària

**1. Ingressos propis** (camp numèric, camp descriptiu i formularis d'opcions): Distribució dels ingressos propis dels tres darrers exercicis subjectes a anàlisi.

Se'n diferencien dos apartats: un primer d'ingressos propis d'explotació i un segon relatiu al *Mecenatge i patrocini*.

Els ingressos propis d'explotació s'articulen en cinc apartats:

- *Ingressos per activitats*: cal enumerar i diferenciar aquelles activitats que sigui viable quantificar (entrades generals, per tipus d'espectacle o servei, venda de marxandatge, etc.) aprofitant els camps lliures per a la seva definició; es poden agrupar per modalitat d'activitat i si són de caire permanent o temporals (escèniques, expositives, educatives, de recerca, publicacions, jornades, altres).
- *Ajuts aconseguits per a projectes*: es refereix a les subvencions rebudes de caràcter finalista i que no provenen dels consorciats; cal detallar els emissors de l'ajut i els projectes de suport vinculats.
- *Lloguer d'espais*: correspon als ingressos propis de l'arrendament i/o la cessió per a terminis curts dels espais dels edificis gestionats.
- *Concessions administratives*: cal detallar els serveis i espais d'explotació pels quals es cobra una taxa i/o un cànon amb els imports d'ingrés vinculats.
- *Altres activitats*: cal afegir la resta de conceptes d'ingrés no detallats prèviament, excepte mecenatge i aportacions públiques.

S'hi inclou un camp descriptiu d'observacions en el qual s'han d'explicar les característiques de les concessions administratives (condicions econòmiques i temporals), els espais oferts a tercers i qualsevol altra informació d'interès.

En referència al *Mecenatge i patrocini*, cal destriar en els tres darrers exercicis subjectes a avaluació les aportacions realitzades de caràcter general com a contribució global a la institució i al seu funcionament, així com les específiques o per activitats, dirigides a finançar de forma finalista una activitat concreta. En ambdós supòsits, assenyalant el seu caràcter (*Generals / Per activitats*), a l'apartat *Detall patrocini* cal indicar per separat cadascuna de les contribucions realitzades: en l'apartat *nom*, el patrocinador i el projecte patrocinat (si és per activitat), amb el l'import vinculat en l'exercici o exercicis en vigor. S'hi inclou un camp descriptiu d'observacions per ampliar la informació.

**2. Aportacions públiques** (camp numèric i camp descriptiu): Cal quantificar per als exercicis  $n-2$ ,  $n-1$  i  $n$  els ingressos pressupostaris, en total i per administracions públiques, diferenciant les quantitats destinades a despesa corrent i de capital. A l'apartat *Altres* (locals, europees, etc.) cal identificar l'emissor i l'aportació corresponent. No s'han d'incloure les transferències resultat de subvencions i que, per naturalesa, no es consideren aportacions pressupostàries: tipus d'ajut, caràcter finalista o òrgan subvencionador (no consorciat o no vinculat normativament a l'ens). S'hi inclou un camp descriptiu d'observacions per ampliar la informació, si escau.

**3. Despeses** (sí/no, camps numèrics i camp descriptiu): Cal assenyalar si existeix algun sistema de control de costos de forma específica per projecte.

Paral·lelament, s'han de distribuir les despeses en els darrers tres exercicis avaluats segons la seva naturalesa:

*Despesa d'estructura*: són els costos inherents al funcionament de l'empresa, vinculats a les funcions programàtiques i considerats com a indirectes. Hi constarien les despeses del personal de plantilla (nòmines de personal, cotitzacions socials, formació i altres, excepte les relatives a contractes d'obra i servei), les despeses de publicitat i comunicació corporativa (s'exclouen les despeses finalistes relatives a activitats), assegurances generals (excloses les d'activitats o actes temporals), manteniment, subministraments i seguretat (excepte per actes temporals o esdeveniments puntuals), despeses de gestió i administratives realitzades per personal propi i no relacionables amb activitats puntuals i les amortitzacions d'immobilitzat i altres.

*Despesa directa per activitats*: s'entenen per despeses directes aquelles vinculades expressament a la producció i a la difusió dels béns o serveis, com ara els consums (cost de les vendes) i els serveis externalitzats, incloent-hi els contractes de personal per a obra i servei i excloent-ne la resta de personal propi, que s'inclouran com a estructura. A l'efecte del model d'anàlisi, cal enumerar i diferenciar les que sigui possible aprofitant els camps lliures per a la seva definició; en cas contrari, s'han d'agrupar per modalitat d'activitat i si són de caire permanent o temporals (escèniques, expositives, educatives, recerca, publicacions, jornades, altres).

S'hi inclou un camp descriptiu d'observacions per ampliar la informació, si escau.

**4. Detall pressupostari** (camps numèrics, camp descriptiu i instrucció adjunta): Cal indicar de manera resumida els ingressos, les despeses i el resultat pressupostari dels exercicis  $n-2$ ,  $n-1$  i  $n$ , incloent-hi les observacions adients a la informació aportada.

Cal annexar-hi els pressupostos executats a nivell de partida dels exercicis en qüestió (annex 1).

**5. Detall economicofinancer** (camps numèrics i camp descriptiu): A partir de les dades del balanç de situació dels exercicis  $n-2$ ,  $n-1$  i  $n$ , cal anotar els valors totals de l'actiu / passiu; tot seguit, cal definir l'import de l'immobilitzat material (*valor dels béns patrimonials materials*), dividint-los entre els de caire immobiliari (*edifici* i terreny, si escau), el propi dels béns custodiats si n'hi ha (*fons/col·lecció*), el valor físic generat per les produccions (mobiliari i material d'exposicions temporals, *atrezzo* i escenografia de produccions escèniques, etc.) i el valor comptable d'altre immobilitzat material que aportí patrimoni a l'ens, enumerant els conceptes. Tots els imports hauran d'haver estat actualitzats descomptant-ne les amortitzacions corresponents.

Cal indicar el valor total del passiu perioditzat en els exercicis esmentats, diferenciant els imports que corresponen al deute a curt termini (incloent-hi proveïdors, creditors diversos, impostos i cotitzacions pendents i perioditzacions) i al deute a llarg termini.

S'hi inclou un camp descriptiu d'observacions per ampliar la informació.

Cal annexar els balanços de situació (tres dígit) dels exercicis d'esment (annex 2).

(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)

# AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

## Co NC A

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

### 4. ESTRUCTURA PRESSUPOSTÀRIA I FINANCERA

Data:

#### 1. Ingressos propis

	any n-2	any n-1	any n
Import total ingressos propis	€	€	€
Ingressos per activitats	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
Ajuts aconseguits per a projectes	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
Lloguer d'espais	€	€	€
Concessions administratives	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
Altres activitats	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€

OBSERVACIONS

#### Mecenatge i patrocini

	any n-2	any n-1	any n
Import total	€	€	€
generals	€	€	€
per activitats	€	€	€

#### Detall patrocini

general	per activitat	Nom mecenes-patrocinador Activitat finançada	Import aportat		
			any n-2	any n-1	any n
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/	€	€	€
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/	€	€	€
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/	€	€	€
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	/	€	€	€

OBSERVACIONS



(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)

# AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

## Co NC A

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

### 4. ESTRUCTURA PRESSUPOSTÀRIA I FINANCERA

Data:

#### 2. Aportacions públiques

		any n-2	any n-1	any n
<b>Import total ingressos aportacions públiques</b>		€	€	€
- corrents (capítol 4)		€	€	€
- capital (capítol 7)		€	€	€
<b>Generalitat Catalunya</b>	corrents	€	€	€
	capital	€	€	€
<b>Ajuntament</b>	corrents	€	€	€
	capital	€	€	€
<b>Diputació</b>	corrents	€	€	€
	capital	€	€	€
<b>Administració General Estat</b>	corrents	€	€	€
	capital	€	€	€
Altres		€	€	€
	corrents	€	€	€
	capital	€	€	€
	corrents	€	€	€
	capital	€	€	€

OBSERVACIONS

#### 3. Despeses

Existeix control de costos  
per projectes?

Sí

No

	any n-2	any n-1	any n
<b>Import total despesa</b>	€	€	€
- Despesa estructura	€	€	€
- Personal	€	€	€
- Gestió i administració	€	€	€
- Despeses manteniment	€	€	€
- Publicitat i comunicació	€	€	€
- Assegurances generals	€	€	€
- Amortitzacions	€	€	€
- Altres:	€	€	€
	€	€	€
	€	€	€

(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)	<b>AVALUACIÓ ESTRATÈGICA</b>	<b>Co NC A</b> Consell Nacional de la Cultura i de les Arts
	<b>4. ESTRUCTURA PRESSUPOSTÀRIA I FINANCERA</b>	Data:

<b>Despesa directa per activitats</b>	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€
-	€	€	€

OBSERVACIONS

#### 4. Detall pressupostari

(annex 1)

	any n-2	any n-1	any n
- Ingressos	€	€	€
- Despeses	€	€	€
<b>Resultat pressupostari</b>	<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>

OBSERVACIONS

#### 5. Detall economicofinancer

(annex 2)

	any n-2	any n-1	any n
Total actiu/passiu	€	€	€
Valor béns patrimonials materials	€	€	€
Edifici	€	€	€
Fons/col·lecció	€	€	€
Produccions	€	€	€
Altres	€	€	€
	€	€	€
	€	€	€
	€	€	€

Deute a curt termini	€	€	€
Deute a llarg termini	€	€	€

OBSERVACIONS

## 5. Planificació estratègica

**1. Pla estratègic vigent** (sí/no, quadres de text, formulari d'opcions, camps descriptius i instrucció adjunta): Hi ha pla estratègic en vigor? En cas afirmatiu, cal esmentar la data de signatura, els exercicis de vigència (des de quan i fins a quin any perdura) i la data de revisió, si hi consta.

Pel que fa a la seva aprovació, s'ha d'assenyalar si consta signat pels participants i identificar-los.

Quant als continguts, cal definir breument la missió, enumerar els eixos estratègics bàsics i, en el tercer camp descriptiu, resumir els objectius de cada àmbit prèviament enumerat.

Cal incloure, si escau, les observacions que permetin ampliar les informacions prèvies i adjuntar el document base del Pla Estratègic (annex 1).

**2. Contracte del programa vigent** (sí/no, quadres de text, formulari d'opcions, camps descriptius i instrucció adjunta): Hi ha contracte programa en vigor? En cas afirmatiu, cal esmentar la data de signatura i la vigència.

Pel que fa a l'aprovació, s'ha d'assenyalar si consta signat pels participants i identificar-los.

Quant als continguts, cal enumerar els objectius estratègics, resumir els objectius operatius i enumerar els indicadors.

Cal incloure, si escau, les observacions que permetin ampliar les informacions prèvies i adjuntar el document del contracte programa on apareguin en detall els objectius i els indicadors que els desenvolupen (annex 2).

**3. Planificació operacional** (sí/no, quadres de text, formulari d'opcions i instruccions adjuntes): S'ha detallat un pla de contingències anual on es detallin variables (econòmiques, operatives, polítiques, legals) que modifiquin les condicions previstes en el pressupost anual o el contracte programa? En cas afirmatiu, cal incloure la data de redacció, adjuntar el document corresponent i incloure, si escau, les observacions que permetin ampliar la informació sol·licitada.

S'ha compilat un pla d'operacions o pla funcional anual que detalli les actuacions concretes, com es preveu dur a terme i la seva periodització al llarg de l'exercici? En cas afirmatiu, cal afegir-hi la data de redacció i els documents que en formen part i incloure, si escau, les observacions que permetin ampliar la informació sol·licitada.

En cas de disposar d'algun dels documents esmentats, cal adjuntar-lo (annex 3).

**4. Pla de màrqueting** (sí/no, quadres de text): Hi ha un pla de màrqueting redactat i actualitzat que aporti actuacions respecte de les dades de l'informe de públic? En cas afirmatiu, s'ha d'indicar la periodicitat de l'actualització del pla, així com l'any d'elaboració del darrer estudi. S'hi inclou un apartat d'observacions per ampliar la informació precedent. Si se'n disposa, cal annexar l'apartat corresponent al DAFO, segmentació del mercat, posicionament i públic objectiu (annex 4).

**5. Acords i convenis** (quadres de text): Cal indicar el nombre de convenis signats amb el sector i la naturalesa d'aquests, amb participants i la descripció bàsica dels objectius.

S'han de relacionar les institucions que formen xarxa amb l'equipament avaluat.

Cal descriure quines són les accions o col·laboracions efectuades amb institucions que no es troben en xarxa i no estan incloses singularment a cap conveni o acord.

(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)	<b>AVALUACIÓ ESTRATÈGICA</b>	<b>Co NC A</b> Consell Nacional de la Cultura i de les Arts
	<b>5. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA</b>	Data:

**1. Pla estratègic vigent**  
(annex 1)

Sí   
No

data de signatura  
exercicis vigència  
revisió

Aprovació:

Òrgan superior de Govern   
Administracions públiques   
Altres participants

definir  
definir

**Continguts**

Missió

Àmbits  
estratègics

Objectius  
per àmbit

OBSERVACIONS

**2. Contracte-programa vigent**  
(annex 2)

Sí   
No

data de signatura  
vigència

**Forma d'aprovació:**

Òrgan superior de Govern   
Entitat/s signant/s

definir

**Continguts**

Objectius  
estratègics

Objectius  
operatius

Indicadors/  
evidències

OBSERVACIONS

**3. Planificació operacional**  
(annex 3)

**Pla de contingències anual**

Sí   
No

data de redacció

**Pla d'operacions/funcional**

Sí   
No

data de redacció

documents inclosos

relació expedients activitat/projecte   
altra documentació annexa

definir

OBSERVACIONS

(NOM DE L'ENTITAT AVALUADA)	<b>AVALUACIÓ ESTRATÈGICA</b>	<b>Co NCA</b> Consell Nacional de la Cultura i de les Arts
	<b>5. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA</b>	Data:

**4. Pla de màrqueting**  
(annex 4)

Existeix un pla  
de màrqueting?

Sí   
No

Periodicitat modificació  
Any elaboració darrer pla

anys

OBSERVACIONS

**5. Acords i convenis**

Nombre de convenis  
amb el sector

DESCRIPCIÓ CONVENIS (participants i objecte)

Institucions en xarxa

Col·laboracions amb  
tercers

## **ANNEX II: TAULES D'INDICADORS**

### **INDICADORS QUANTITATIUS**

Els indicadors quantitius proposats inclouen aspectes genèrics i vàlids per a tot tipus d'activitat i d'altres de més específics. En aquest sentit, a fi de concretar la seva idoneïtat en els diferents models d'equipament cultural, s'incorpora una taula de les activitats més comunes portades a terme des dels ens del sector.

Els identificadors dels tipus d'activitat cultural són els següents:

- A Arts escèniques: programació
- B Arts escèniques: producció
- C Activitat museística i expositiva
- D Música: programació
- E Música: producció
- F Activitats de biblioteca i/o arxiu
- G Filmoteca i exhibició cinematogràfica
- H Recerca
- I Restauració i conservació
- J Activitats educatives i formació professional
- K Activitats socials
- L Activitats de foment de l'esperit crític

Ref.	Indicador Fórmula	Descripció i funció de l'indicador	Tipus d'activitat											
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L

## 1. Governança i coordinació institucional

30	<b>nombre de cessions o préstecs al territori</b>	Quantitat de béns patrimonials del fons de l'ens cedits temporalment en règim de préstec a tercers ubicats en l'espai geogràfic d'influència (nacional, regional, etc.). Indicador d'eficiència en acció territorial			•				•	•						
69	<b>nombre d'entitats públiques col·laboradores</b>	Quantitat d'institucions públiques o ens vinculats amb les quals s'han establert programes o activitats de participació i col·laboració conjunta. Indicador d'eficiència en l'acció territorial	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
70	<b>nombre de col·laboracions institucionals</b>	Quantitat de projectes o activitats portades a terme amb institucions públiques o ens vinculats. Indicador d'eficiència en l'acció territorial	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

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

1	<b>total ingressos</b> % diferència respecte any n-2	Quantitat total dels ingressos assolits (aportacions de tercers i propis). Percentatge comparatiu a partir dels ingressos del primer exercici quantificat	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
116	<b>total ingressos d'explotació</b> % diferència respecte any n-2	Quantitat total dels ingressos assolits amb la finalitat exclusiva de finançament a l'estructura o a l'activitat (explotació), amb exclusió de les inversions. Percentatge comparatiu a partir dels ingressos del primer exercici quantificat	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
16	<b>ingressos per activitat</b> ingressos per activitats / nombre d'activitats	Import mitjà obtingut per cada activitat feta. Mesura l'aprofitament econòmic	•	•	•	•	•	•	•			•	•			
17	<b>ingressos per sessió</b> ingressos per activitats / nombre d'actuacions	Import mitjà obtingut per cada sessió - repetició de les activitats fetes. Identifica el rendiment que s'obté de les produccions	•	•	•	•	•	•	•					•		

Ref.	Indicador Fórmula	Descripció i funció de l'indicador	Tipus d'activitat													
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		
96	<b>ingressos per activitat escènica</b> ingressos d'activitats escèniques / nombre d'activitats escèniques	Càlcul de la mitjana aritmètica dels ingressos obtinguts per cada activitat escènica. Mesura l'aprofitament econòmic	•	•		•										
97	<b>ingressos per activitat educativa</b> ingressos d'activitats educatives / nombre d'activitats educatives	Càlcul de la mitjana aritmètica dels ingressos obtinguts per cada activitat educativa. Mesura l'aprofitament econòmic													•	
75	<b>ingressos per lloguer d'espais</b> % diferència respecte any n-2	Quantitats corresponents al profit pel lloguer dels espais propis de l'equipament. Barem de l'autofinançament de l'ens i del rendiment de les instal·lacions. Percentatge comparatiu a partir del primer exercici quantificat	•		•	•		•	•							
2	<b>% autofinançament</b> ingressos propis / ingressos totals	Proporció dels ingressos propis respecte a la totalitat d'ingressos, on s'inclou l'aportació institucional	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
3	<b>% patrocini privat</b> patrocini privat / ingressos totals	Proporció del patrocini privat sobre la totalitat d'ingressos	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
5	<b>% aportacions públiques</b> ingressos pressupostaris / ingressos totals	Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de la institució	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
4	<b>% ingressos activitats</b> ingressos d'activitats / ingressos totals	Proporció dels ingressos generats per les activitats fetes respecte del total d'ingressos	•	•	•	•	•	•	•			•	•			
82	<b>% taquillatge (I)</b> ingressos per taquillatge / ingressos propis	Percentatge dels ingressos per entrada (taquillatge) en la totalitat d'ingressos propis que genera (per patrocinis, lloguers, etc.). Mesura d'impacte de l'aportació directa del públic visitant	•		•	•			•				•	•		



Ref.	Indicador Fórmula	Descripció i funció de l'indicador	Tipus d'activitat											
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
83	<b>% taquillatge (II)</b> ingressos per taquillatge / ingressos totals	Percentatge dels ingressos per entrada (taquillatge) respecte a tots els ingressos de la institució, tant propis com d'aportació institucional. Mesura d'impacte de l'aportació directa del públic visitant	•		•	•				•		•	•	
93	<b>despesa en personal</b> % diferència respecte any n-2	Import total de la despesa en personal propi (sou, assegurances socials i altres). Percentatge comparatiu a partir del primer exercici quantificat. Indicador de l'evolució en la despesa específica	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
94	<b>despesa en estructura (excepte personal)</b> % diferència respecte any n-2	Suma de la despesa en estructura (despeses fixes sense incloure el personal). Percentatge comparatiu a partir del primer exercici quantificat. Indicador de l'evolució en la despesa específica	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
95	<b>despesa en activitats</b> % diferència respecte any n-2	Suma de les despeses relatives a activitats (despeses variables destinades a produccions). Percentatge comparatiu a partir del primer exercici quantificat. Indicador de l'evolució en la despesa específica	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
6	<b>coeficient d'estructura</b> despesa estructural / despesa directa	Índex que mesura les despeses fixes (l'estructura) respecte a les variables (les despeses per activitats). Indica l'eficiència de l'organització: com més elevat és l'índex, més costosa és en relació amb el servei que produeix	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
7	<b>ràtio endeutament</b> deute total / fons propis	Proporció de deutes respecte al patrimoni de la institució. Indicador patrimonial: com menys valor, menys endeutament	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
14	<b>índex d'eficiència d'activitats</b> ingressos d'activitats / despeses activitats	Ràtio de relació entre ingressos i cost de les activitats. Si és menor d'1, representa dèficit	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•
11	<b>cost total per usuari</b> despesa total / nombre d'usuaris	Cost total de l'equipament per cada visitant rebut. Índex de rendibilitat unitària	•	•	•	•	•	•	•				•	•

Ref.	Indicador Fórmula	Descripció i funció de l'indicador	Tipus d'activitat											
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
117	<b>cost total per usuari (dins i fora de l'equipament)</b> despesa total / nombre d'usuaris d'activitats pròpies dins i fora de l'equipament	Cost total de l'equipament per cada visitant rebut (dins i fora d'aquest). Índex de rendibilitat unitària	•	•	•	•	•	•	•			•	•	•
12	<b>cost d'estructura per usuari</b> despesa d'estructura / nombre d'usuaris	Cost de l'estructura per cada visitant rebut. Mesurat per usuaris de l'equipament. Índex de rendibilitat de l'equipament	•	•	•	•	•	•	•			•	•	•
118	<b>cost d'estructura per usuari (dins i fora de l'equipament)</b> despesa d'estructura / nombre d'usuaris d'activitats pròpies dins i fora de l'equipament	Cost de l'estructura per cada visitant rebut. Mesurat per usuaris en l'equipament i fora (activitats pròpies). Índex de rendibilitat de l'entitat	•	•	•	•	•	•	•			•	•	•
13	<b>cost de personal per usuari</b> despesa de personal / nombre d'usuaris	Cost en personal que representa cada visitant rebut. Mesurat per usuaris en l'equipament. Índex de productivitat	•	•	•	•	•	•	•			•	•	•
119	<b>cost de personal per usuari (dins i fora de l'equipament)</b> despeses de personal / nombre d'usuaris dins i fora de l'equipament	Cost en personal que representa cada visitant rebut. Mesurat per usuaris en l'equipament i en l'equipament i fora (activitats pròpies). Índex de productivitat	•	•	•	•	•	•	•			•	•	•
18	<b>cost activitats paral·leles per usuari</b> desp. activitats / nombre d'usuaris d'activitats paral·leles	Import unitari (per usuari) del cost de les activitats no troncal o paral·leles desenvolupades	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•

Ref.	Indicador Fórmula	Descripció i funció de l'indicador	Tipus d'activitat											
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
8	<b>% endeutament</b> total deutes / passiu i patrimoni net	Percentatge de deute sobre el passiu. Indicador patrimonial; com més baix és el valor, més sanejada està la institució	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
9	<b>% cofinançament d'activitats</b> import cofinançat per activitats / despesa d'activitats	Proporció de les activitats cofinançades per un tercer respecte al total de la despesa en activitats. Mostra el pes de les col·laboracions externes	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
10	<b>% externalització</b> import subcontractat / despesa total	Proporció de les despeses que s'han contractat a tercers respecte a la totalitat de la despesa.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
15	<b>% despesa d'activitats</b> despesa en activitats / despesa total	Percentatge de les despeses que correspon a les activitats desenvolupades. Indicador del pes de la dotació destinada a activitats (educatives, recerca, divulgació, etc.)	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
108	<b>% control de costos</b> diferència entre cost real i cost previst/ cost real	Valor percentual representatiu del marge de desviació sobre el cost previst dels projectes duts a terme. Indicador d'eficiència	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
107	<b>% rendiment publicitat</b> despesa en publicitat i comunicació / ingressos propis	Relació percentual entre la despesa ocasionada per publicitat i comunicació i els ingressos propis (taquillatge, patrocini, lloguer d'espais, etc.). Com menys valor, major rendiment de les actuacions publicitàries. Indicador d'eficiència	•		•	•		•	•			•		•
80	<b>% valor de la col·lecció sobre fons propis</b> valor col·lecció / fons propis	Percentatge del pes del valor econòmic de la col·lecció respecte al valor del patrimoni que posseeix l'ens			•			•	•		•			
81	<b>% valor de la col·lecció sobre l'actiu</b> valor col·lecció / actiu	Percentatge del pes del valor econòmic de la col·lecció respecte al valor total dels béns i drets de l'ens. Quantifica el valor de la col·lecció respecte a la totalitat dels drets de què disposa (en patrimoni o deutors)			•			•	•		•			

Ref.	Indicador Fórmula	Descripció i funció de l'indicador	Tipus d'activitat												
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
47	<b>nombre d'activitats: coproduccions catalanes</b>	Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant del territori. Indica integració i cooperació amb el sector		•	•		•						•	•	•
48	<b>nombre de sessions de coproduccions catalanes</b>	Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la col·laboració d'una entitat del territori. Mesura l'acceptació i la difusió del projecte conjunt		•	•		•						•	•	•
49	<b>% coproduccions catalanes</b> nombre de coproduccions catalanes / total produccions	Percentatge de les produccions amb col·laboracions del territori respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de les coproduccions nacionals per a l'equipament		•	•		•						•	•	•
50	<b>nombre d'activitats: coproduccions estatals</b>	Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant de l'Estat. Indica integració i cooperació amb el sector en l'àmbit estatal		•	•		•						•	•	•
51	<b>nombre de sessions d'activitats coproduccions estatals</b>	Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la col·laboració d'una entitat estatal. Índex d'eficiència de l'activitat		•	•		•						•	•	•
52	<b>% coproduccions estatals</b> nombre de coproduccions estatals / total produccions	Percentatge de les produccions amb col·laboracions estatals respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de les coproduccions estatals per a l'equipament		•	•		•						•	•	•
53	<b>nombre d'accions i activitats compartides en xarxa</b>	Quantitat d'activitats i accions fetes amb la col·laboració de la xarxa d'equipaments vinculats. Indica coordinació i eficàcia		•	•		•				•	•	•	•	•
54	<b>nombre de sessions compartides en xarxa</b>	Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la xarxa. Mesura d'eficàcia de les activitats comunes		•	•		•						•	•	•

Ref.	Indicador Fórmula	Descripció i funció de l'indicador	Tipus d'activitat												
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
55	<b>% produccions compartides en xarxa</b> nombre de produccions en xarxa / total produccions	Percentatge de les produccions amb la xarxa respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de l'existència de la relació amb els equipaments vinculats		•	•		•						•	•	•
56	<b>nombre de sessions de produccions itinerants</b>	Quantitat de repeticions fetes per una activitat pròpia itinerant en altres equipaments. Mesura d'eficàcia de les produccions pròpies		•	•		•		•				•	•	•
57	<b>% produccions itinerants</b> nombre de produccions itinerants / total produccions	Percentatge de les produccions que fan gira respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de les itinerants respecte del total de produccions		•	•		•		•				•	•	•

#### 4. Activitats i públics

24	<b>% ocupació activitats</b> nombre d'usuaris / aforament	Percentatge de públic respecte al total d'aforament. Indicador de rendiment i eficiència	•		•	•		•	•				•	•	•
66	<b>nombre d'activitats principals</b> % diferència respecte any n-2	Quantitat d'activitats principals pròpies (concerts, exposicions, actuacions, etc.). Percentatge comparatiu a partir del primer exercici quantificat. Indicador d'eficàcia	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
29	<b>nombre d'activitats principals fora de l'equipament</b> % diferència respecte any n-2	Quantitat d'activitats principals pròpies (concerts, exposicions, actuacions, etc.) que s'han portat a terme fora de les instal·lacions de l'equipament. Percentatge comparatiu a partir del primer exercici quantificat. Indicador d'eficàcia, mesura de difusió i acceptació de les activitats realitzades	•		•	•		•					•	•	•
67	<b>nombre de sessions - repeticions d'activitats</b>	Quantitat total de repeticions de les activitats o produccions (concerts, tallers educatius, etc.). Indicador d'eficiència	•	•		•		•					•	•	•
68	<b>% activitats producció pròpia</b> nombre d'activitats pròpies / nombre d'activitats totals	Percentatge de les produccions pròpies respecte al nombre total de produccions fetes. Quantifica la importància de la producció interna per a l'equipament. Indicador d'eficiència		•	•		•			•	•	•	•	•	•

Ref.	Indicador Fórmula	Descripció i funció de l'indicador	Tipus d'activitat											
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
92	<b>nombre de produccions - activitats musicals</b>	Quantitat de produccions musicals incloses a l'oferta d'activitats. Mesura de difusió		•	•		•			•		•	•	•
104	<b>nombre d'altres activitats</b> % diferència respecte any n-2	Quantitat d'actes que no són l'activitat principal definida pels objectius de l'ens. Percentatge comparatiu a partir del primer exercici quantificat. Indicador d'eficàcia	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
105	<b>nombre d'altres activitats pròpies fora de l'equipament</b> % diferència respecte any n-2	Quantitat d'altres activitats pròpies (no activitat principal) que s'han celebrat fora de les instal·lacions de l'equipament. Percentatge comparatiu a partir del primer exercici quantificat. Mesura de difusió i èxit de les activitats realitzades		•	•		•	•	•			•	•	•
99	<b>índex de rendiment de produccion</b> nombre de sessions - repeticions / nombre de produccions	Quantitat de repeticions de cada producció. És una mesura d'aprofitament de la preparació d'activitats. Indicador d'eficiència	•	•	•	•	•		•			•	•	•
64	<b>nombre de visites</b> % diferència respecte any n-2	Comptabilització de les visites realitzades als diferents espais i activitats de l'equipament, amb independència que corresponguin al mateix visitant. Percentatge comparatiu a partir del primer exercici quantificat. Indicador d'eficiència genèric i fraccionable	•		•	•		•	•			•	•	•
65	<b>nombre de visitants - usuaris - espectadors</b> % diferència respecte any n-2	Comptabilització de les persones físiques que accedeixen a les instal·lacions de l'equipament. Percentatge comparatiu a partir del primer exercici quantificat. Indicador bàsic d'eficiència en el compliment d'objectius de l'ens	•		•	•		•	•			•	•	•
120	<b>nombre d'usuaris - espectadors (dins i fora de l'equipament)</b> % diferència respecte any n-2	Comptabilització de les persones físiques que accedeixen a les activitats de l'entitat dins i fora de l'equipament. Percentatge comparatiu a partir del primer exercici quantificat. Indicador d'eficiència en el compliment d'objectius de l'ens	•		•	•		•	•			•	•	•
112	<b>% usuaris (segons criteris identificatius)</b> nombre d'usuaris específics / total usuaris	Identificació d'usuaris respecte al total de visitants. Percentatge corresponent segons trams d'edat, nacionalitat del visitant turístic o situació sociolaboral (jubilat, aturat, estudiants, professionals, etc.). Indicador d'eficàcia i equitat	•		•	•		•	•			•	•	•

Ref.	Indicador Fórmula	Descripció i funció de l'indicador	Tipus d'activitat											
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
98	<b>nombre d'usuaris d'activitats pròpies</b>	Suma del nombre d'espectadors i participants a les diverses activitats socials i pedagògiques a l'equipament mateix i a les activitats fetes fora d'aquest	•		•	•						•	•	•
103	<b>% assistents a activitats de producció pròpia</b> assistents a produccions pròpies / total d'assistents a activitats	Percentatge dels espectadors que assisteixen a les produccions pròpies (concerts, espectacles, exposicions, etc.). Indicador d'eficàcia	•		•	•						•	•	•
106	<b>% abonats</b> assistents abonats / total assistents	Percentatge sobre el total d'usuaris - espectadors que estan abonats a algun programa de fidelització, descompte o micromàrqueting de l'ens. Indicador d'eficiència i eficàcia	•		•	•		•	•					
109	<b>% invitacions</b> assistents convidats / total assistents	Percentatge sobre el total d'usuaris – espectadors convidats (estrenes, vips, estratègies de màrqueting, etc.). Indicador d'eficàcia i equitat	•		•	•			•			•		•

## 5. Paradigma digital

25	<b>% digitalització fons</b> nombre de béns patrimonials digitalitzats / total béns patrimonials	Percentatge respecte al grau de digitalització del fons o les col·leccions. Índex d'eficàcia			•			•	•					
36	<b>nombre d'entrades a la plana web</b>	Visites fetes a la plana web. Indicador de l'eficàcia en la transcendència pública	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
37	<b>nombre d'impactes a les xarxes socials</b>	Seguidors a Facebook, Twitter, Vimeo i Flickr. Fraccionable per mitjà o xarxa social. Indicador d'eficiència en la transcendència pública	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
113	<b>nombre d'usuaris del servei per la web</b>	Nombre de visitants de la web que hi accedeixen per emprar els serveis oferts per l'equipament	•		•		•	•						

Ref.	Indicador Fórmula	Descripció i funció de l'indicador	Tipus d'activitat													
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L		
87	% ús de l'audioguia nombre de visitants amb audioguia / nombre de visitants totals	Percentatge relatiu a l'ús dels assistents d'informació de les col·leccions per part dels visitants. Mesura la introducció en el públic de dispositius tecnològics d'ajut a la visita			•											
88	nombre de vendes d'art a la carta	En ens amb fons patrimonial, nombre de vendes fetes per aquest canal comercial			•											

## 6. Cohesió social

20	nombre d'entitats socials col·laboradores	Entitats sense finalitat de lucre, de caire social o filantròpic, que participen amb l'ens en la generació de producte o servei amb finalitats socials	•	•	•	•	•	•	•					•	•	•
21	nombre de mesures d'integració i participació social	Nombre de mesures concretes destinades a la integració o participació en les activitats de l'ens de persones amb risc d'exclusió social	•	•	•	•	•	•	•					•	•	•
22	% públic en risc d'exclusió nombre de visitants en risc d'exclusió / total visitants	Percentatge sobre el total de visitants en risc d'exclusió social. Índex de penetració de l'equipament en els sectors menys cohesionats socialment	•		•	•		•	•					•	•	•
23	nombre d'accions de millora de l'entorn	Quantitat d'accions o activitats que han afectat directament la millora de l'entorn físic (urbanístic, paisatgístic, etc.) i que impliquen rendiment social	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
35	nombre d'aparicions en mitjans públics	Quantitat d'aparicions o esments en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de transcendència pública. Indica el grau d'eficiència en la comunicació i transcendència pública de l'ens	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
78	nombre de participants en activitats del programa d'integració social	Quantitat de públic inclòs en el grup amb risc d'integració social que ha accedit a les activitats específiques creades per l'ens. Indica el grau d'acceptació de les estratègies socials														•
100	nombre de participants en concerts socials	Quantitat de públic inclòs en el grup amb risc d'integració social que ha accedit a concerts de l'ens. Indica el grau d'acceptació de les estratègies socials				•	•									•





Ref.	Indicador Fórmula	Descripció i funció de l'indicador	Tipus d'activitat												
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
58	<b>nombre de sessions d'activitats de projecció internacional</b>	Quantitat de repeticions fetes d'una activitat pròpia que s'ha mostrat internacionalment. Mesura d'eficàcia i prestigi exterior	•	•	•	•	•	•	•				•	•	•
59	<b>% d'activitats amb projecció internacional</b> nombre d'activitats internacionals / total activitats	Percentatge respecte al total d'aquelles activitats que han sortit a l'exterior. Ponderació de la qualitat i el prestigi en el servei/producte que s'ofereix	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
60	<b>nombre de coproduccions internacionals</b>	Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant internacional. Indica cooperació externa amb el sector		•	•		•						•	•	•
61	<b>nombre de sessions de coproduccions internacionals</b>	Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la col·laboració d'ens internacionals. Mesura l'acceptació i prestigi externs		•	•		•						•	•	•
62	<b>% de coproduccions internacionals</b> nombre de coproduccions internacionals / nombre total d'activitats	Percentatge de les produccions amb col·laboracions internacionals respecte del nombre total de produccions (pròpies i amb tercers). Quantifica la importància de les coproduccions internacionals per a l'equipament		•	•		•						•	•	•
63	<b>% de visitants internacionals</b> nombre de visitants internacionals / total visitants	Percentatge de públic estranger respecte del total de visitants. Indica transcendència pública de l'ens	•		•	•		•	•				•	•	•
71	<b>nombre de notícies en mitjans internacionals</b>	Quantitat d'aparicions o esments en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de filiació internacional. Indica transcendència pública de l'ens	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
72	<b>nombre de produccions internacionals exhibides</b>	Quantitat de produccions internacionals que s'han mostrat a les instal·lacions de l'ens. Indica la permeabilitat a l'oferta aliena	•		•	•				•					
73	<b>% de produccions internacionals</b> nombre de produccions internacionals / total produccions	Percentatge de les produccions internacionals mostrades en l'ens respecte al nombre total de produccions fetes. Quantifica la importància de la producció internacional per a l'equipament	•		•	•				•					

Ref.	Indicador Fórmula	Descripció i funció de l'indicador	Tipus d'activitat												
			A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
84	<b>produccions pròpies en esdeveniments internacionals</b>	Nombre de produccions de l'ens que han estat exportades per a una mostra internacional. Indicador de prestigi i difusió de les activitats pròpies		•	•		•				•	•	•	•	•
85	<b>coproduccions en esdeveniments internacionals</b>	Nombre de produccions que, amb col·laboració de tercers, han estat exportades per a una mostra internacional. Indicador de prestigi		•	•		•				•	•	•	•	•
86	<b>participació de creadors - artistes internacionals en activitats</b>	Nombre de col·laboracions fetes per creadors i pensadors internacionals (artistes, comissaris, conferenciants, etc.) en activitats fetes a l'ens. Indica permeabilitat d'idees i creacions	•	•	•	•	•			•	•	•	•	•	•

## 9. Excel·lència

45	<b>% d'activitats d'excel·lència</b> activitats d'excel·lència / total activitats	Percentatge respecte del total de les activitats (recerca, divulgació i comunicació científica) que afegeixen el plus d'excel·lència i progrés a l'ens	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
46	<b>grau de satisfacció enquesta visitants (1-10)</b> mitjana aritmètica enquesta de satisfacció	Valor mitjà obtingut a partir de la pregunta de nivell de satisfacció del públic respecte al servei ofert. Mesura la qualitat de l'impacte en la societat. Indicador d'eficàcia. Divisible per cada tipologia d'enquesta	•		•	•		•	•			•	•	•	
121	<b>grau de qualitat percebuda en disseny i serveis</b> mitjana aritmètica grau de satisfacció	Valor individualitzat obtingut a partir de la pregunta de nivell de satisfacció del públic respecte al disseny d'infraestructures (botiga, bar, accessibilitat a espais, so, etc.) i servei ofert (atenció al públic, personal, neteja, seguretat, etc.). Mesura la qualitat de l'impacte en la societat. Indicador d'eficàcia	•		•	•		•	•			•	•	•	
38	<b>nombre d'activitats per al foment de la creativitat</b>	Quantitat d'activitats orientades al desenvolupament creatiu, artístic, tècnic o investigador del públic receptor. Indicador de repercussió social	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
39	<b>nombre d'activitats per al foment de l'esperit crític (debats, etc.)</b>	Quantitat d'activitats organitzades per establir diàleg i fluxos d'opinió ( <i>feedback</i> ) amb el públic assistent. Mesura de la qualitat en la transmissió cultural i científica													•





## INDICADORS QUALITATIUS

Els indicadors qualitius permeten informar sobre aspectes difícils de reflectir a les ràtios i els quocients de tipus quantitatiu. Es centren en la descripció d'aspectes identificadors de l'organització, els quals poden no ser completament evidenciats a partir de valors o estimacions numèriques.

La subjectivitat apriorística dels indicadors qualitius resta compensada per la riquesa informativa dels seus continguts, que complementa i aporta context a les evidències mostrades per les dades numèriques.

S'inclouen en l'avaluació com a aspectes a valorar en el recull informatiu obtingut.

Ref.	Indicador
------	-----------

### 1. Governança i coordinació institucional

a)	Activitats de coordinació amb altres equipaments
b)	Projectes participats i accions de difusió comunes pressupostades
c)	Descripció de la governança i processos de decisió
d)	Optimitat de la governança i agilització de processos de presa de decisions
e)	Àmbits estratègics i compliment d'objectius vinculats
f)	Plans estratègics i vinculacions programàtiques

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

a)	Dimensionament del finançament per desenvolupar els objectius estatutaris
b)	Polítiques de control de costos
c)	Evolució dels ajustaments i mesures d'estalvi. Impacte en les activitats

### 3. Estructura organitzativa i interacció sectorial

a)	Eficiència de l'organització i dimensió de l'estructura en comparació amb l'activitat
b)	Promoció i suport a grups emergents
c)	Promoció i suport a grups consolidats

### 4. Activitats i públics

a)	Adequació d'oferta d'activitats i demanda
b)	Definició dels punts febles i forts. Superació de febleses i consolidació de forteses
c)	Definició de públics <i>objectiu</i> i accions vinculades (micromàrqueting, segmentació, posicionament, fidelització i mesures d'atracció de públic)
d)	Política de preus i accés

Ref.	Indicador
------	-----------

### 5. Paradigma digital

a)	Presència de les noves tecnologies en les diverses activitats de la institució
b)	Accessibilitat i virtualitat mitjançant el web dels fons i/o activitat de la institució
c)	Actuacions de promoció amb mitjans digitals

### 6. Cohesió social

a)	Paper de l'ens en la difusió del sector
b)	Objectius de territorialitat d'activitats
c)	Definició i naturalesa de les activitats territorialitzades
d)	Orientació de valors culturals, socials i didàctics oferts
e)	Mesures de suport a grups emergents
f)	Promoció i suport a grups consolidats
g)	Entitats amb convenis estables de col·laboració
h)	Entitats amb vinculació puntual
i)	Impacte i dinamització socioeconòmica de l'entorn immediat i nacional
j)	Descripció dels valors comunitaris implícits promoguts
k)	Retorn social i consolidació dels valors a partir de l'oferta

### 7. Educació

a)	Anàlisi dels nínxols de mercat i la possible oferta formativa
b)	Informe curricular de l'oferta
c)	Model organitzatiu per a la producció i pràctica d'activitats de caràcter didàctic

### 8. Internacionalització

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

### 9. Excel·lència

a)	Aspectes rellevants pel que fa a singularitat, innovació i creativitat de l'oferta al públic (prestigi de continguts)
b)	Anàlisi d'enquestes de públic
c)	Aplicació d'estàndards internacionals: sistemes de qualitat en vigor

## ■ IC1 (2011)

Estudi sobre l'**estat** i **perspectives** de futur del **sector** de la **fotografia** a Catalunya. Proposta de política pública general en l'àmbit de la fotografia

## ■ IC2 (2011)

Diagnosi i pla d'**actuació** en matèria d'**adquisicions** públiques d'**art** a Catalunya

## ■ IC3 (2012)

L'estat actual de la **formació de circ** a Catalunya.  
Propostes de recorreguts formatius

Relatories de les II Jornades de Formació de Circ, celebrades a Barcelona els dies 20 i 21 de novembre de 2010

## ■ IC4 (2012)

Entorn de la **fotografia en el context de les arts visuals** a Catalunya

## ■ IC5 (2014)

36 propostes per a la **millora** de la **condició professional** en el món de la **cultura**

## ■ IC6 (2014)

**Dinàmiques digitals a Catalunya**. La creació, la producció i la difusió culturals davant la digitalització

## ■ IC7 (2014)

**Avaluació estratègica**. Model teòric i aplicació



Generalitat  
de Catalunya

# Co NCA

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts