

# IC|07

2023

## **Informe**

# Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació

Versió actualitzada

# Sumari

|            |                                                                          |
|------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>4</b>   | <b>Introducció a la versió actualitzada 2023</b>                         |
| <b>6</b>   | <b>1. Aplicació del model d'avaluació</b>                                |
| <b>9</b>   | <b>2. Metodologia i estratègies d'avaluació</b>                          |
| 12         | 2.1. Recull metodològic                                                  |
| 12         | 2.1.1. Metodologies genèriques d'avaluació d'organitzacions              |
| 15         | 2.1.2. Models d'avaluació d'impacte social aplicats a l'àmbit cultural   |
| 22         | 2.1.3. Altres metodologies d'avaluació específiques del sector cultural  |
| 32         | 2.1.4. Els drets culturals i els objectius de desenvolupament sostenible |
| 35         | 2.2. El model teòric                                                     |
| 36         | 2.2.1. L'avaluació <i>ex ante</i>                                        |
| 39         | 2.2.2. L'avaluació estratègica actualitzada                              |
| <b>44</b>  | <b>3. Abast i continguts de l'avaluació estratègica</b>                  |
| <b>47</b>  | <b>4. Sistematització de la informació</b>                               |
| 50         | 4.1. Procediment i eines d'obtenció                                      |
| <b>54</b>  | <b>5. Parametrització de la informació</b>                               |
| 56         | 5.1. Model d'indicadors                                                  |
| 59         | 5.2. Eixos estratègics transversals                                      |
| 59         | 5.2.1. Governança i coordinació institucional                            |
| 60         | 5.2.2. Economia, finançament i gestió de la despesa                      |
| 66         | 5.2.3. Estructura organitzativa i interacció sectorial                   |
| 69         | 5.2.4. Activitats i públics                                              |
| 73         | 5.2.5. Paradigma digital                                                 |
| 75         | 5.2.6. Projecte social                                                   |
| 79         | 5.2.7. Projecte educatiu                                                 |
| 81         | 5.2.8. Projecte exterior                                                 |
| 83         | 5.2.9. Excel·lència i sostenibilitat                                     |
| 87         | 5.3. Context extern                                                      |
| 90         | 5.4. Valoracions d'expertes i experts                                    |
| 93         | 5.5. Interpretació i valoració per eixos estratègics                     |
| <b>94</b>  | <b>6. Anàlisi i avaluació</b>                                            |
| 97         | 6.1. Assoliment d'objectius                                              |
| 98         | 6.2. Impacte social i repercussió cultural                               |
| 101        | 6.3. Conclusions. Fortaleses i febleses                                  |
| 103        | 6.4. Recomanacions                                                       |
| 104        | 6.5. Reflexions finals                                                   |
| <b>106</b> | <b>7. Procés de millora contínua</b>                                     |
| 110        | 7.1. Autoavaluació                                                       |
| 111        | 7.2. Informe de seguiment                                                |
| 115        | 7.3. Avaluació contínua                                                  |
| <b>116</b> | <b>Acrònims</b>                                                          |
| <b>118</b> | <b>Glossari</b>                                                          |

|            |                                                                  |
|------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>123</b> | <b>Bibliografia</b>                                              |
| <b>129</b> | <b>Annex I. Descripció de les fitxes d'avaluació estratègica</b> |
| <b>152</b> | <b>Annex II. Fitxa de la cadena de valor social</b>              |
| <b>156</b> | <b>Annex III. Taula d'indicadors</b>                             |

# Introducció a la versió actualitzada 2023

L'any 2014 el Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA) va publicar la metodologia d'avaluació *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació*. La iniciativa s'emmarcava en el projecte d'avaluació dels equipaments culturals d'abast nacional de Catalunya, amb la intenció d'iniciar un cicle de millora contínua i ser palanca de canvi per a la reflexió i el perfeccionament de les organitzacions i activitats.

A partir del model original s'han portat a terme catorze avaluacions als principals equipaments del país, entre ells tots els nacionals, i, en paral·lel, sis seguiments d'avaluació que esdevenen la continuació del procés de control en entitats que han estat avaluades prèviament.

Després de nou anys d'aplicació, el CoNCA considera adient una actualització del model per respondre les preguntes següents:

- Què és el que es vol mesurar i que no era prou representat en el model previ?
- Quins són els ítems que cal representar com a indicatius d'interès dels equipaments i que no s'evidencien?
- Quines són les prioritats d'identificació i reflexió sobre les que ha d'incidir la nova versió del model?
- Com es descriu l'impacte social, cultural, territorial i ambiental resultant de l'acció de l'equipament?

La versió actualitzada introdueix canvis en el marc d'actuació de les avaluacions, principalment referents a l'assumpció transversal i generalitzada dels drets culturals expressats per la Declaració de Friburg i, en especial, per la implementació dels objectius de desenvolupament sostenible que, impulsats per l'Agenda 2030, introdueixen criteris globals vinculats a la transformació social.<sup>1</sup> En aquest sentit, es tracta de singularitzar i aprofundir en aspectes ja observats i registrats en la versió anterior de la metodologia, però amb criteris i reflexions de nova implementació que inclouen aspectes com la incorporació de registres respecte de la diversitat, amb accions d'atenció a la racialització, a l'accessibilitat, a la sostenibilitat o específiques de mediació amb tot tipus de públics i comunitats, entre d'altres.

A aquesta homogeneïtzació dels criteris de mesurament de l'impacte comunitari i de sostenibilitat, que s'eleven com a preceptes inherents de l'activitat cultural, s'hi afegeixen noves informacions diverses. Per una banda, la generalització de l'avaluació com a eina central de creixement i de millora contínua ha possibilitat el desenvolupament de nous models teòrics i metodologies d'interpretació de la repercussió de les accions públiques i privades envers el seu entorn i el sector d'activitat.

---

<sup>1</sup> Consulteu el capítol 2.1.4.



Per altra banda, i en compliment de les funcions d'assessorament de política cultural i d'avaluació,<sup>2</sup> el CoNCA ha desenvolupat en els exercicis darrers els projectes d'autoavaluació d'equipaments locals i territorials i, en paral·lel, el de l'informe biennal de l'impacte social i cultural de les subvencions. Ambdues iniciatives, inèdites en la data de tancament d'aquesta actualització, aporten novetats metodològiques per mesurar els objectius i per evidenciar els impactes interns i externs, socials i culturals, que ocasionen els equipaments.

---

2 «El Consell Nacional de la Cultura i de les Arts té per objecte assessorar el Govern en el conjunt de la política cultural [...] d) Organitzar un sistema d'auditoria cultural dels equipaments i les subvencions públiques que tingui en compte la promoció de la cultura i el seu retorn social», Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, art. 3 (text consolidat).  
<https://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/?documentId=463413>

# **1. Aplicació del model d'avaluació**

# 1. Aplicació del model d'avaluació

Aquesta metodologia d'estudi i d'anàlisi d'organitzacions ha estat dissenyada per aplicar-se en equipaments culturals, principalment de titularitat pública però també, i en virtut de les funcions que per norma legal li 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 se centra a mesurar la consecució d'objectius amb interès social a partir de paràmetres d'economia, eficiència i eficàcia.

En aquesta línia, la introducció del concepte d'impacte social i la necessitat de la seva mesura implica diferents reflexions:

- La cultura com un intangible que abasta repercussions sobre l'entorn, siguin econòmiques, culturals, formatives i d'abast social i que, en definitiva, millora les condicions de vida de la societat.
- L'abast cultural dels equipaments es manifesta en el sector. Per tant, es fa imprescindible sospesar quantitativament i qualitativament la seva acció sobre l'àmbit i els actors que hi participen.
- La repercussió social és un concepte ampli que cal delimitar en la funció dels equipaments: Què es vol aportar a la comunitat? Quines són les prioritats socials que es marca l'ens i per què les destaca?
- L'equipament ha de determinar quina és la seva aportació natural (normativa i temàtica) al sector, al territori i a la comunitat en la qual es troba, així com al sector cultural en general.
- Cal representar aquest impacte de manera tangible: mitjançant indicadors i amb finalitats d'avaluació, de millora contínua i de progrés reputacional i reconeixement extern.

La dualitat públic-privat en referència a la cultura implica concepcions antitètiques en funció de si depenen de la societat o de la política.<sup>3</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, fet que suposa una inversió i assumpció de despesa a canvi d'originar un impacte social (Palma i Aguado, 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 caire 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

---

3 En una interpretació actualitzada dels models clàssics, les tradicions socialdemòcrates i democratacristianes implementades des d'Europa han interpretat el rol promotor i ordenador de l'àmbit públic en l'ecosistema cultural.

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>4</sup> A la pràctica, la concertació resta oberta a tot tipus d'organització, 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 i que es converteixen en 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 fos 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 publicoprivada anterior es troben els equipaments i organismes que s'acullen al suport públic mitjançant subvencions i ajuts de caràcter regular, destinades 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.

---

4 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'explotació d'equipaments públics amb entitats de naturalesa privada.

## **2. Metodologia i estratègies d'avaluació**

## 2. Metodologia i estratègies d'avaluació

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

En referència a les activitats culturals, els models d'avaluació existents incideixen a mesurar diferents variables, com les repercussions econòmiques sobre l'entorn i el territori, l'impacte cultural que afecta el sector i l'oferta, la conseqüència física de les manifestacions culturals en l'àmbit de la reordenació geogràfica o d'espais i, de manera destacada, l'impacte social com a relació entre cultura i desenvolupament comunitari i element de creixement personal.

A fi d'avaluar el retorn social que han tingut les despeses i inversions destinades al benefici públic, s'analitzen conceptes diversos, alguns d'intangibles i vinculats a opinions i percepcions comunitàries. Tanmateix, hi ha dificultats per identificar els resultats i objectivar-los, fet que condiciona 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 normes jurídiques inicials, en què 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 a la inicialment redactada 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 de 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 per al conjunt dels 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, per tal 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. Talment, amb les dades i referències objectivables per a la interpretació, 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 per-

què 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 acomplir-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 se singularitza en dependència amb la disciplina o disciplines que fomenta i promou i es determina en relació amb les funcions que desenvolupa, siguin de producció, exhibició, conservació, etcètera. 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'amplia 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 ampli 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 d'avaluació de polítiques públiques (Ivàlua, 2009-2011)**

En els models de síntesi metodològica assumits des de 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 cal desenvolupar l'estratègia), des de les avaluacions dels dissenys de les estructures, introduint el model de la teoria del canvi de les intervencions públiques, o de les polítiques que cal adoptar, si escau, i des de les avaluacions referents a la implementació del procés i les ja 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 que cal 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 ampliar 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, mesura 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 del 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>5</sup> en concordança amb unes etapes o fases d'avaluació pautades:

- Diagnòstic inicial (informe de diagnosi): identificació dels processos, polítiques de qualitat preexistents, necessitats de formació i de recursos, objectius vigents i compliment de requisits de la norma.
- Establiment del pla de desenvolupament del sistema de gestió de la qualitat: temporalització, organització del comitè responsable i planificació.
- Elaboració de la documentació de qualitat: manual, mapa de processos interrelacionats, procediments (amb instruccions de treball i altra documentació, si cal) i registres.
- 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.
- Revisió i auditoria: fixació del compliment dels requisits i seguiment periòdic de l'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'emptra un procediment d'autoavaluació constant; s'entén que aquest consisteix en un procés orientat per a la millora, on s'identifiquen els punts dèbils i forts i s'inclouen les accions reformadores, mitjançant la preparació i la vinculació del personal 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, cosa que 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 als resultats.

---

5 Cicle de Deming (AENOR, 2008).

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, a la política i estratègia, a la gestió del personal, a les aliances i recursos i als 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, etcètera.

### **Metodologia d'estudis d'impacte econòmic (Del Barrio et alii, 2007; Devesa et alii, 2012)**

Els estudis d'impacte econòmic (EIE) mesuren els efectes dels fluxos d'activitats i d'ingressos vinculats a qualsevol acció amb efecte econòmic. La seva translació al sector cultural ha estat una evolució paral·lela a la implantació d'aquesta modalitat d'estudis a la resta d'àmbits productius.

En l'àmbit de la cultura, els EIE s'han generalitzat en relació amb la justificació del benefici i la transformació econòmica que generen equipaments museístics i manifestacions escèniques i musicals, com els festivals.<sup>6</sup>

De les metodologies existents, el model de demanda que es deriva de les taules *input-output* esdevé el d'ús generalitzat (model de Leontief).<sup>7</sup> El procediment implica la translació de la demanda generada per les activitats culturals en paràmetres econòmics com la riquesa (el PIB, el VAB o qualsevol altre índex macroeconòmic que permeti evidenciar-ne l'evolució), l'ocupació (en nombre de llocs de treball) i els impostos (en funció dels increments recaptatoris en taxes directes o indirectes). La suma d'impactes (*inputs*) i l'aplicació de multiplicadors generats possibilita establir la demanda final i les variacions que ha suposat l'existència de l'acció cultural: esdevenen els *outputs* que contribueixen al creixement econòmic general en una àrea concreta determinada.

El model d'impacte econòmic mesura i relaciona tres tipus d'efectes o d'impactes diferenciats:

- Els impactes directes: corresponen a les despeses vinculades a l'activitat de l'entitat impulsora, siguin compres i altres càrrecs variables o estructurals interconnectats. S'informa a partir de les dades primàries de l'impulsor.
- Els impactes indirectes: despeses diverses originades tant pels proveïdors del servei com pels consumidors i relacionades amb l'oferta cultural. Es tracta d'entrades, allotjaments i altres consums vinculats amb l'estada. La font d'informació varia en funció de la naturalesa de l'impacte indirecte; en referència als usuaris del servei cultural, es tracta d'un recull d'informacions obtingudes a partir d'una enquesta amb referència a la despesa executada o prevista.
- Els impactes induïts: corresponen als efectes multiplicadors causats per l'activitat cultural, és a dir, l'increment de paràmetres externs a l'activitat, generalment de tipus macroeconòmic, provocats. El còmput d'aquests impactes deriva de la definició de taules *input-output* (IOT), que concreten numèricament els efectes sobre la producció, el treball i la renda originats pels increments en la demanda agregada que es puguin atribuir a cada activitat cultural. En aquest sentit, mostren les relacions que es produeixen entre les branques d'activitat i els sectors econòmics d'un territori: en quin grau l'impuls exogen de determinades activitats genera més riquesa.

---

6 Entre d'altres, són destacables per la pràctica metodològica els estudis referents al Palau de la Música (*Fundació Orfeó Català*, 2017), a la Fundació Gala-Salvador Dalí (*Estudi de l'impacte econòmic*, 2012), al Museu Artium de Vitòria (Garmencia, 2012) i al Museu Guggenheim Bilbao (B+I Strategy, 2011).

7 El model de Leontief correspon a una matriu *input-output* que vincula en un o diversos índexs els consum per sectors a fi d'establir paràmetres de multiplicació que possibilitin el càlcul a partir de variables aportades en cada anàlisi d'activitat econòmica concreta.

## **Anàlisi cost-benefici (Fluvià, 2016)**

La metodologia cost-benefici defineix un model de valoració de l'import econòmic de les iniciatives culturals, així com l'afectació comunitària que provoca. Talment, empra la relació entre benefici i cost per determinar la rendibilitat dels projectes i possibilita una comparació entre ells en funció dels indicadors que s'obtenen.

El procediment implica la vinculació dels participants i les activitats amb qualsevol ítem que generi despesa i ingrés i la projecció en un termini temporal. La quantificació suposa la conversió a una unitat monetària única, l'aplicació d'una taxa de descompte i el càlcul del valor actual net corresponent. En aquest sentit, la utilització d'aquesta metodologia se centra a quantificar i a establir valors que puguin ser indicatius per transcendir en la decisió política de mesures i pressupost públic.

## **Compte satèl·lit de la cultura**

Els comptes satèl·lit mesuren la contribució dels sectors productius en el total de l'economia. Es calculen a partir del recull de dades estadístiques promogudes des de l'Administració pública, bàsicament de la comptabilitat pública compilada pels Estats.

També s'apliquen al sector cultural com a base d'un sistema d'informació econòmica que possibiliti quantificar el seu impacte respecte de la totalitat dels valors econòmics.

A l'Estat espanyol, el compte satèl·lit de la cultura a Espanya (*Cuenta Satélite de la Cultura en España 2019, 2021*) se centra en les dades econòmiques i estadístiques de tipus transversal pròpies de l'àmbit de la cultura i, per altra banda, d'aquelles activitats vinculades a la propietat intel·lectual. La referència estadística per quantificar l'impacte cultural són el VAB (valor afegit brut) i el PIB (producte interior brut), i en mesura l'evolució temporal, fa comparacions amb altres sectors econòmics i sospesa l'aportació del sector cultural a la totalitat.

### **2.1.2. MODELS D'AVALUACIÓ D'IMPACTE SOCIAL APLICATS A L'ÀMBIT CULTURAL**

Es considera que qualsevol acció cultural que es porta a terme afecta la societat, sigui col·lectivament o individualment, i implica tant un impacte en l'organització, que depèn dels participants en l'acció, com una repercussió d'abast comunitari, sobre tercers, que funciona independentment de l'acció iniciada.

Les metodologies referents a l'impacte social consideren que l'activitat cultural genera tipus diversos d'impacte sobre l'entorn. Per una banda, les repercussions econòmiques que englobarien efectes en altres sectors productius diversos, com el turístic. Per altra banda, les repercussions culturals de tipus sectorial o referents a la transferència cultural i a la potenciació de la creativitat. Finalment, l'activitat cultural induïx a impactes en l'àmbit social, tant si són beneficis d'abast comunitari com referents al benestar i a la millora personal o per promoure la sostenibilitat cultural.<sup>8</sup>

Els models de mesura d'impacte poden implicar qualsevol activitat empresarial, però adquireixen una significació específica en les activitats culturals, ja que s'entén que el paràmetre social, i la translació de la cultura a la comunitat, esdevé bàsic i innegociable per a tota iniciativa de l'àmbit de la cultura, i en més grau si aquesta esdevé promoguda des del sector públic.

---

8 L'Agenda 21 de la Cultura (2004), impulsada per ciutats i governs locals d'arreu, estableix com a objectiu la protecció dels drets humans, la diversitat cultural, la sostenibilitat, la democràcia participativa i la pau basada en el benestar social. La declaració consensuada considera la relació de la cultura amb la responsabilitat ambiental i la sostenibilitat.  
<https://www.agenda21culture.net/es/documentos/agenda-21-de-la-cultura>

Aquesta quantificació implica un càlcul específic i previst. Suposa el pas de l'impacte organitzacional, que depèn de l'organització que desenvolupa l'activitat, a l'impacte en la societat o en la comunitat, que esdevé aliè al control de l'impulsor de l'acció: és, per tant, el reflex de la tasca duta a terme a la comunitat.

Les característiques comunes que defineixen els marcs teòrics de mesura d'impacte social se centren a establir què és el que es vol parametritzar i quina és la motivació per fer-ho. Els aspectes característics són els següents:

- La repercussió sobre la societat és inherent de l'acció cultural i artística. Pot ser d'àmbit exclusivament social, sociocultural o cultural quan genera un impacte de tipus sectorial o en la generació de coneixement.
- L'enfocament social: tota política pública delimita uns objectius que ha de complir, socials i sectorials, en les polítiques culturals.
- Amb els objectius esmentats, cal determinar quins són els paràmetres que es volen mesurar i dels quals caldrà expressar el diferencial provocat per l'acció o activitat (*QUÈ*).
- La identificació dels participants clau (*stakeholders*) que intervenen en la generació i el consum de l'activitat cultural (*QUI*).
- La justificació del paràmetre que cal mesurar en funció dels criteris establerts i de la temporalitat (*PER QUÈ*).
- La identificació dels sectors econòmics i dels àmbits socials en els quals es considera que afecten les iniciatives culturals (*A QUINS*).
- La utilització d'estadístiques internes i macroeconòmiques, generació de ràtios, organització de *focus group* i d'enquestes com a elements d'avaluació (*COM*).

Altrament, i com a adaptació del cicle de Deming o PDCA referent a la millora qualitativa contínua,<sup>9</sup> s'estableixen unes fases generals per avaluar els projectes amb una finalitat social (Vanclay *et alii*, 2015):

- Fase I: identificació dels objectius socials, problemàtiques en les quals cal incidir i àmbits d'afectació per a les possibles accions vinculades.
- Fase II: predicció, anàlisi i avaluació de les vies d'impacte, amb la identificació de les variables existents i l'elaboració del perfil comunitari al qual aniran destinades les activitats.
- Fase III: implementació de les estratègies d'avaluació, on ha de constar la participació dels *stakeholders* diversos i l'abast de l'impacte de les accions vinculades.
- Fase IV: conclusió de l'impacte, amb el consegüent programa de seguiment vinculat a fi d'evidenciar els resultats obtinguts.

Les aportacions teòriques a un model de mesura del retorn social han estat diverses i consecutives, moltes d'elles en l'aplicació del marc basat en la teoria del canvi i la descripció de la cadena de valors de l'impacte social.

---

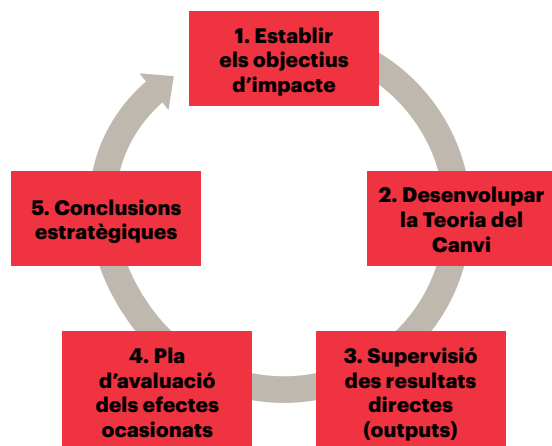
9 Op. cit. 5.

## Teoria del canvi i cadena de valor de l'impacte social

Amb diferents conversions, la teoria del canvi esdevé el marc teòric principal a partir del qual es conformen els models d'estudi i interpretació del retorn social en la cultura. Se centra a caracteritzar la interrelació entre dades macroeconòmiques, que corresponen al context, i les dades microeconòmiques, les de l'organització que impulsa l'activitat cultural, a fi d'assenyalar la influència de les iniciatives preses en un procés d'evolució cap als objectius preestablerts. La mesura de l'impacte social mitjançant l'avaluació del canvi suposa les etapes següents (figura 1) (Vermeulen i Mass, 2021):

- Establiment dels objectius d'impacte. A partir de la missió que impulsa a emprendre accions o activitats culturals, cal advertir quin és l'impacte que es pretén aconseguir i detallar el procediment per fer-ho: quins són els participants (*stakeholders*) rellevants, què es vol mesurar i quines són les eines per assolir-ho (definició de les estratègies).
- Desenvolupament de la teoria del canvi. L'elaboració d'una eina pròpia esdevé un pla d'actuació adaptat a cada finalitat que es vol assolir:
  - » Identificació de la finalitat.
  - » Especificació de quins són els reptes o problemes als quals cal donar solució.
  - » Proposta de solucions i activitats vinculades a les solucions.
  - » Previsió d'impactes originats per les activitats proposades.
  - » Diagnosi, revisió de la proposta i condicionants per a l'eficiència de les activitats proposades
- Supervisió dels resultats directes: mapeig de causalitat entre les estratègies, els recursos emprats (*inputs*) i els resultats immediats (*outputs*). Esdevé la vinculació causa-efecte que permet xifrar quants recursos calen per obtenir uns resultats determinats i implica l'anàlisi de suposicions per explicar les relacions causa-efecte.
- Pla d'avaluació dels efectes ocasionats: aplicació d'indicadors com a mesura absoluta o relativa imprescindible per a la continuïtat en un procés de millora contínua. Els indicadors han de ser representatius de quatre efectes diferenciats:
  - » Els indicadors d'activitat o de resultat, que mostren l'acció directa de les activitats portades a terme.
  - » Els indicadors d'impacte, com a mesura dels efectes que causa l'acció.
  - » Els indicadors d'eficàcia, que comproven si els objectius preestablerts s'han acomplert.
  - » Els indicadors d'eficiència, que vinculen el resultat amb el cost que ha significat obtenir-lo.
- Conclusions estratègiques: interpretació de resultats, comprovació d'acompliment dels objectius previs, caracterització de l'impacte social assolit i del canvi originat per la iniciativa cultural. Altrament, les conclusions impliquen recomanacions d'adaptació de l'objectiu polític, de l'eina emprada per a la seva execució o en el procés de valoració i avaluació dels resultats.

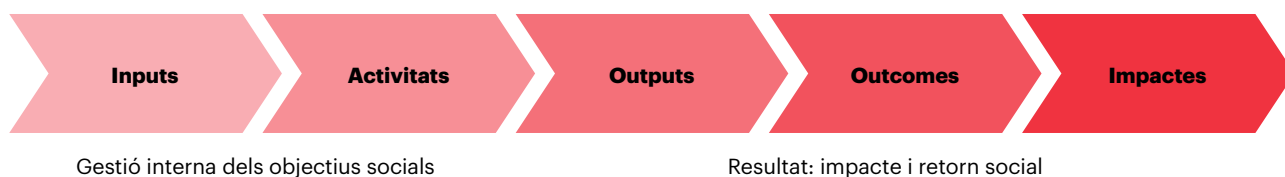
**Figura 1. Etapes d'implementació del model d'impacte social (adaptació de Vermeulen i Mass, 2021)**



A fi de vincular la relació entre l'objectiu previst pels equipaments o organitzacions culturals, l'activitat que impulsen i l'impacte que aquesta genera, diversos autors defineixen una cadena de valor social articulada a partir de les fases consecutives següents (figura 2) (Hehenberger *et alii*, 2015):

- Els *inputs*: es correspon als recursos que s'utilitzen, físics i humans, el temps o el pressupost destinat.
- Les activitats: l'acció, el projecte o qualsevol tipologia de producte o servei que es porta a terme.
- Els *outputs*: el resultat quantitatiu immediat i directe de les activitats.
- Els *outcomes*: es correspon als canvis o profits provocats per les activitats.
- L'impacte: els efectes de tot el procediment en un termini temporal ampli (transformacions, canvis i beneficis) i la resposta a la vinculació entre els resultats obtinguts i l'objectiu inicial previst.

**Figura 2. Esquema gràfic de la cadena de valor (adaptació de Hehenberger *et alii*, 2015)**



### **Model d'anàlisi per eixos de repercussió social (IGOP, 2008; Barbieri *et alii*, 2011)**

El marc teòric proposat per l'IGOP se centra a establir uns paràmetres de valor públic en les polítiques culturals, específicament en la repercussió en la societat de les accions culturals, i a procedir a mesurar aquest impacte. Amb aquests objectius es pretén identificar la transversalitat o els beneficis de les polítiques culturals per a la ciutadania.

En aquest model es defineixen diversos eixos i subeixos de repercussió social que cal mesurar, als quals es poden vincular els indicadors que quantifiquin l'impacte objectivament:

|                                                                         |                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Identitat i moral col·lectiva                                        | Creació i potenciació de les identitats col·lectives                                                |
|                                                                         | Promoció del sentit de la pertinença comunitària                                                    |
| 2. Capital social: cohesió                                              | Generació i acceptació de normes i valors compartits                                                |
|                                                                         | Resocialització                                                                                     |
|                                                                         | Reducció de l'aïllament social                                                                      |
| 3. Capital social: participació ciutadana i acció col·lectiva           | Desenvolupament de comunitats culturals                                                             |
|                                                                         | Generació de xarxes de cooperació, treball col·lectiu i voluntariat                                 |
| 4. Reconeixement i gestió del conflicte                                 | Reconeixement del conflicte com a motor social                                                      |
|                                                                         | Foment de la democràcia i de la política com a espai de gestió del conflicte                        |
| 5. Revaloració de les classes no productives                            | Desenvolupament de persones amb interessos, recursos i capital cultural propi                       |
|                                                                         | Promoció de la independència de la gent adulta                                                      |
| 6. Desenvolupament autònom i promoció de la creativitat de les persones | Millora en les capacitats per interpretar i entendre el món i respondre al context de transformació |
|                                                                         | Desenvolupament de la innovació social i econòmica                                                  |
| 7. Transformació de l'espai urbà                                        | Processos democràtics i inclusius d'evolució de l'espai urbà                                        |
| 8. Noves centralitats                                                   | Generació i reconeixement de noves centralitats, més enllà de l'espai urbà                          |
|                                                                         | Revitalització de les comunitats locals                                                             |
| 9. Reinterpretació del paisatge                                         | Reconeixement del paisatge com a construcció cultural i col·lectiva                                 |
|                                                                         | Augment de la consciència col·lectiva i la preocupació per la sostenibilitat                        |

El valor públic de la cultura i l'aplicació dels eixos de repercussió reben aplicació en referència a la mesura de l'impacte de les subvencions de les administracions públiques (Observatori Basc de la Cultura, 2013). Amb aquesta concepció, s'entén que les activitats que se subvencionen aporten beneficis comunitaris i responen a objectius concrets, ja que són l'eina de desenvolupament de les polítiques públiques.

L'eina ha de possibilitar avaluar el retorn social de les polítiques culturals de manera transversal i mesurar els efectes positius de l'activitat cultural sobre la ciutadania i la societat. Alhora, el model permet aplicar-se en diferents moments o fases de l'existència del projecte:

- Prèviament a l'execució del projecte, en referència al seu disseny, definició i objectius.
- Amb posterioritat a l'aplicació del projecte, a fi d'identificar-ne els resultats.
- Com a reflexió final, en l'avaluació de l'acompliment de les previsions i l'assoliment de les expectatives.

Els eixos de repercussió o factors de retorn social que s'han de mesurar per indicadors són els següents:

- La cohesió i la inclusió social: inclou la mesura d'inclusió de col·lectius en risc d'exclusió social; l'accessibilitat física per a tothom; l'activitat envers la pertinença al col·lectiu i la diversitat social que es promou mitjançant l'activitat cultural.
- L'educació i el desenvolupament autònom: inclou la mesura del desenvolupament de la capacitat creativa; el desenvolupament de la capacitat crítica i la promoció de la sensibilitat en relació amb les expressions artístiques.
- La democràcia i la participació: inclou el mesurament de nous models participatius i de cultura democràtica; els projectes vinculats al voluntariat i el foment de l'economia social i solidària.

- La cura de l'entorn físic: inclou el mesurament de la intervenció en la regeneració urbana; la creació de noves centralitats; el foment de l'entorn natural i dels valors mediambientals.
- L'impacte sobre l'ocupació: inclou el mesurament pel que fa a la creació de llocs de treball; en referència a la qualitat de l'ocupació; les possibilitats de desenvolupament professional i la promoció de la igualtat laboral.

### Metodologia de quantificació del retorn social SROI (SROI Network, 2012)

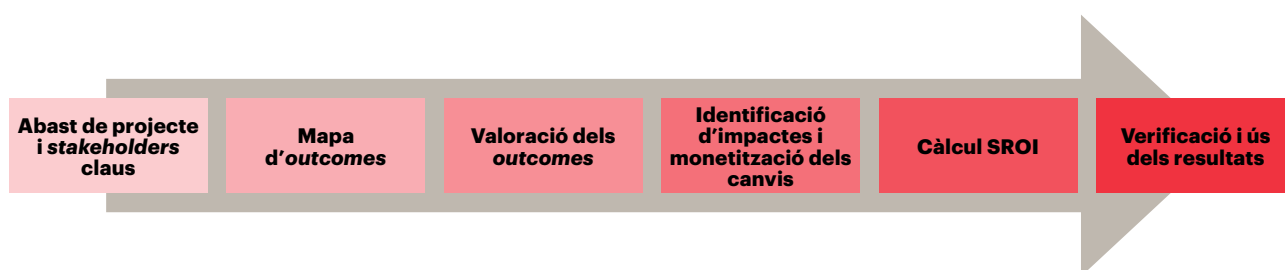
El mètode *social return on investment* (SROI) quantifica el valor actual net (VAN) d'una inversió social a partir dels principis de reconeixement, mesurament i comunicació d'aquelles vèlues de caire social que no es manifesten financerament, les quals poden estar englobades en paràmetres d'intangibilitat. La conversió econòmica d'aquest conjunt d'informació permet objectivar la valoració i, per tant, monetitza els resultats de la inversió inicial.

La metodologia se centra a comparar el valor que genera una iniciativa i el cost o inversió que fa l'entitat o l'Administració impulsora. En aquest sentit, incorpora el valor de l'impacte social en l'anàlisi cost-benefici i estableix una ràtio de valor creat, en unitats monetàries, per cadascuna d'invertida, si bé l'interès principal escau, per una banda, en els procediments de mesurament, síntesi i translació numèrica de les conseqüències de la intervenció i, per altra banda, a identificar l'efecte en la societat de la inversió econòmica en una política, acció o activitat.

Amb la finalitat esmentada, s'articula una cadena de valor de fases consecutives (figura 3) en què s'evidencien les variables següents:

- 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 calculen el que ha provocat la realització de les activitats desenvolupades.
- Mesurament del canvi propiciat per les activitats: quantificació de l'impacte SROI<sup>10</sup> aplicant els ajustaments corresponents (desplaçament, pes mort,<sup>11</sup> atribució i decrements).

**Figura 3. Esquema gràfic de les fases que conformen la cadena de valor del model SROI (adaptació de SROI Network, 2012)**



<sup>10</sup>  $\text{Ratio SROI} = \frac{\text{Valor actual total de l'impacte net}}{\text{Valor actual total dels inputs o inversió total}}$

<sup>11</sup> Ineficiència inherent al procediment.



## Model d'anàlisi de la percepció d'impactes socials sobre esdeveniments culturals

La interpretació de la causalitat entre les accions culturals i els resultats obtinguts, principalment en forma d'impacte social, implica la definició de procediments de sistematització i criteris de mesurament concrets.

El model d'avaluació d'impacte social (SIE) (Small et alii, 2005) es vertebra a partir de cinc fases consecutives d'anàlisi:

- La descripció de la proposta o activitat.
- El perfil del receptor al qual va dirigida la proposta, en el cas dels esdeveniments, la comunitat destinatària.
- La identitat o identificació dels impactes culturals que cerca l'activitat.
- La projecció prevista dels impactes: resultats que justifiquen la socialització de la proposta.
- L'avaluació dels resultats: comparativa amb la projecció prevista i conclusions extretes de la diferència, si escau.

Les darreres etapes del model, la projecció prevista i l'avaluació, impliquen mesurar la percepció de l'impacte social (SIP) a partir de la utilització de les enquestes sobre els destinataris.

El model de percepció d'impacte cultural (CIP) (Colombo, 2016), desenvolupat a partir de l'anterior, i les seves variants metodològiques vinculades agrupa els elements per tipologia d'impacte i en caracteritza els beneficis i costos vinculats per a cadascun. Els impactes considerats són la informació cultural, les tradicions, la identitat cultural, els drets i responsabilitats i la cohesió social.

Del benefici que representa l'existència d'aquests impactes i els costos que genera la seva absència o negació, el model d'anàlisi del CIP estableix una interpretació en funció de determinades variables de cadascun dels impactes determinats: relatives als diferents tipus de percepció i dependents del perfil dels enquestats per valorar-les (figura 4).

**Figura 4. Taula de variables per descriure cadascun dels impactes socials (adaptació de Colombo, 2016)**

|                                         |                                                                                           |
|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Percepció del públic destinatari        | Existència: l'impacte és percebut o no?                                                   |
|                                         | Valoració: es considera un impacte positiu o negatiu?                                     |
|                                         | Intensitat: en quin grau s'ha percebut l'impacte individualment o comunitàriament?        |
|                                         | Intencionalitat: l'impacte percebut era objectiu i previst pels impulsors de la proposta? |
| Perfil del públic destinatari enquestat | Sociodemogràfic: edat, gènere i lloc de naixement                                         |
|                                         | Sociocultural: nacionalitat, llengua materna, nivell acadèmic                             |
|                                         | Implicació i vinculació: participació social, lloc de residència                          |

El model implica convertir els graus de percepció obtinguts d'enquestes en índexs numèrics, que es convertiran en indicadors de valors relatius comparables, tant en el mesurament de l'evolució temporal com en altres activitats avaluades amb el mateix procés.

## Valoració de bones pràctiques socials

Per valorar objectivament l'aplicació de les iniciatives vinculades a les bones pràctiques en equipaments o en activitats diverses, el procés de mesurament implica la comparativa evolutiva temporal a partir d'una bateria d'anàlisis i d'indicadors qualitatius i quantitatius segmentats per eixos i generats per fonts múltiples (enquestes, *focus group*, entrevistes, ràtios, estadística interna i externa) (Observatori Basc de la Cultura, 2013):

- Avaluació *ex ante*: implementació de la bateria d'anàlisis i d'indicadors prèviament a l'activitat a fi d'obtenir la imatge de la situació que pot justificar l'existència de la iniciativa.
- Avaluació intermèdia: implementació parcial del procediment a fi de registrar les percepcions adquirides durant l'activitat.
- Avaluació *ex post*: implementació de la bateria d'anàlisis posteriorment a l'activitat i comparativa a partir del registre de l'avaluació *ex ante* i de l'avaluació intermèdia.

El procediment possibilita obtenir les diferències quantitatives que permeten motivar els impactes físics i econòmics sobre l'entorn i els culturals en la comunitat. En referència als impactes socials, el mesurament resta limitat a la periodització de l'avaluació *ex post*: la immediatesa de l'estudi informa sobre les repercussions personals (millora de benestar, transmissió i divulgació cultural, permeabilitat envers realitats diverses, etcètera), però resta vinculat a altres estadístiques genèriques.

### 2.1.3. ALTRES METODOLOGIES D'AVALUACIÓ ESPECÍFIQUES DEL SECTOR CULTURAL

Els models teòrics desenvolupats per avaluar el sector cultural impliquen la suma de les diverses afectacions que pot ocasionar l'impacte de les activitats que es porten a terme.

El propòsit consisteix a mesurar impactes tant sobre el sector, com a corretja de transmissió per arribar a la ciutadania, com sobre la comunitat. En aquest sentit, les metodologies específiques referents al sector pretenen definir quin és l'impacte cultural i quin és l'impacte social que provoquen les activitats culturals.<sup>12</sup>

#### 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 una eina de mesurament d'objectius que estableix un seguiment i control de la gestió i que evidencia 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 evidenciada en el Pla de museus (2012) i en determinats contractes programa que reproduïen el model preestablert.<sup>13</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.

12 Com a impacte cultural s'entén l'estimació sobre la ciutadania de les accions referents a coneixement i a cultura, i es considera com a fi i mitjà. L'impacte social es refereix a la repercussió sobre la qualitat de vida de les persones, i és una eina de cohesió i inclusió social.

13 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 Nacional de la Ciència i 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, SA, TNC (vigència 2010-2013); Biblioteca de Catalunya (vigència 2013-2016).

En el mateix sentit que els 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 àmbits propis i defineixen, en més o menys detall, les finalitats en forma d'activitats que cal dur a terme.

El procediment de mesurament i control que estableixen 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 han de ser els valors, els barems i les ràtios que han de mesurar 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, a les disposicions jurídiques que afecten la seva constitució i governança i a la casuística de les funcions per a les quals va ser creada. Altrament, es defineixen uns conceptes prioritaris comuns que configuren els objectius estratègics de tot equipament cultural públic (figura 5).

En el cas dels museus, es coincideix a prioritzar la funció de centralitat assignada, orientant les mesures que refermin a 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 del leimotiv original de l'ens, els objectius estratègics fan especial incidència en l'eficiència de l'aplicació de recursos, adreçant esforços en la col·laboració externa per fer activitats i exposicions comunes i optimitzant l'estructura mitjançant més 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 per 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 en els apartats relatius als càlculs de cost i aprofitament de recursos.<sup>14</sup> Els indicadors de caire qualitatiu s'utilitzen en l'evidència de tots els objectius operatius.

Els contractes programa indiquen la constitució de comissions de seguiment a tal efecte que, en reunions periòdiques, en valoren el compliment. Altrament, no s'inclouen eines d'autocontrol que permetin evidenciar des del mateix ens l'evolució dels indicadors: quadres de comandament, calendari de revisions periòdiques, procediments de revisió d'indicadors tipus (*check list*), etcètera. L'avaluació no continua de les actuacions pressuposa la no-intervenció sobre dinàmiques de desviació d'objectius, sobre els quals no es detalla cap pla de contingència que n'adeqüi la resta de variables vinculades.

---

14 Els indicadors d'eficiència relacionen diferents valors (normalment interns i 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.

**Figura 5. Quadre resum d'objectius i indicadors tipificats en el model de contractes programa per als equipaments culturals**

| Naturalesa d'objectius estratègics            | Objectius operatius tipus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Indicadors tipus                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Polítiques i actuacions de promoció sectorial | <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. Nombre de cessions de material propi</li> </ul> |
| Millora en la qualitat de continguts oferts   | <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>                                                                                       |
| Eficiència dels recursos emprats              | <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 total 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>             |
| Polítiques de difusió i màrqueting            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentar i diversificar el públic usuari</li> <li>• Difondre programes educatius i accions culturals. 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). 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>                                    |

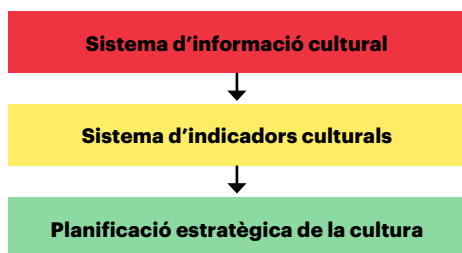
#### **Metodologia d'indicadors culturals per a la planificació estratègica (Coll et alii, 2014; Unesco, 2009)**

En un marc d'interpretació macroeconòmic del disseny de programes i polítiques culturals, organitzacions de caire supranacional (Unesco, 2009) proposen marcs teòrics unificats i metodologies destinades a optimitzar la planificació estratègica. Es mesura l'impacte, s'avaluen variables i s'estableixen accions sincròniques sobre el programa o la política a fi d'adaptar-ne l'encaix en la societat.

El sentit de la metodologia es centra en dos objectius bàsics: per una banda, es pretén aportar dades i anàlisis relatives a eficiència i eficàcia per prendre decisions, per altra banda, i no menys important en les activitats públiques, cal reforçar la transparència i el rendiment de comptes. Una conseqüència posterior del procés es troba en 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 6). 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 6. 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 establir el sistema d'indicadors (Carrasco, 2006). Altrament, l'orientació del sistema d'indicadors a les evidències que permetin decisions estratègiques determina la utilitat del sistema.

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

- Indicators d'eficiència: que mesuren resultats i recursos emprats.
- Indicators d'eficàcia: que relacionen resultats amb objectius programats.
- Indicators d'economia: on s'incideix en la capacitat d'adequació dels recursos a les necessitats definides per assolir els objectius.
- Indicators 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.
- El sistema estratègic, mitjançant l'anàlisi, permet fixar actuacions a llarg termini, marcar objectius i detectar les claus que li han de permetre assolir els objectius.

La combinació dels indicadors i matrius relacionades permet estructurar un sistema d'objectius operatius, tàctics i estratègics i 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 (Gylhespy, 1999)**

El model compilat per Gilhespy defineix els següents objectius del procediment per avaluar equipaments de tipus públic:

- 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.
- El sistema ha de ser susceptible de revisió i validació.

Per a la validació interna, i 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. Es tracta d'objectius de maximització que, alhora, s'articulen en indicadors que evidencien els aspectes que cal mesurar (figura 7).

Amb els anteriors, i seguint l'esquema desenvolupat amb indicadors, s'incorporen objectius de caràcter ideològic (figura 8), els quals cal comprovar a l'efecte de la validació interna.

**Figura 7. 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 infants, 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 dels 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              |
| Accés al taquillaatge o a la recaptació | Ingressos / despeses                                                                                                               | Economia              |
|                                         | Ingressos taquillaatge / ingressos totals                                                                                          | Economia              |
|                                         | Mecenatge / ingressos totals                                                                                                       | Economia              |
| Qualitat dels serveis                   | Qualitat percebuda en la funcionalitat i el disseny de les infraestructures (cafeteria, escena, marxandatge, aparcament, etcètera) | Eficàcia              |
|                                         | Qualitat percebuda en el servei (atenció al públic, personal, neteja)                                                              | Eficàcia              |
|                                         | Qualitat percebuda general (ambient, cohesió de l'equip)                                                                           | Eficàcia              |

**Figura 8. 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 assistència                                             | Eficàcia / equitat |
|                                | Assistència grups exclusió social (o ètnics) / total assistents | Eficàcia / equitat |
|                                | Tercera edat (infants, 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 9).

**Figura 9. Taula d'objectius de política cultural**

| Objectius de política cultural | Indicadors de resultat                                                 | Què es mesura      |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Impacte econòmic               | Volum 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 de vida (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 (Noguera i Ferrer, 2011; Observatoire de la culture, 2012; 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 quantitatius i qualitatius considerats ítems clau. Per posar-los en pràctica cal definir el següent:

- 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.
- Les preguntes diagnòstiques (25-30) dividides en quatre seccions: propòsit i objectius (20 %) planificació estratègica (10 %), gestió (20 %), resultats (50 %).
- L'establiment d'un paràmetre avaluador sintetitzat en una escala valorativa de punts: equipament eficaç, moderadament eficaç, adequat o ineficaç.
- 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.

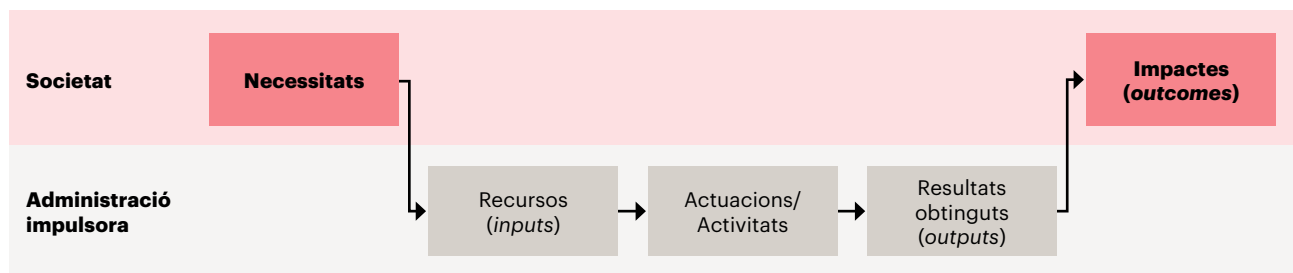
#### **Metodologia d'avaluació de polítiques públiques culturals: sistemes i models (Gascó, 2003; Museus 2030, 2017)**

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 uniformitzen el marc teòric, estableixen un mètode i la seva aplicació per obtenir els resultats que li permetin la reflexió posterior.

La relació entre l'impulsor de la política pública i la societat, com a receptora, es manifesta en la identificació d'unes necessitats socials i les iniciatives per generar una resposta o solució vinculada (figura 10). L'avaluació de la política ha de valorar aspectes diferenciats del procés vinculat:

- Per una part, si les necessitats socials identificades eren les més adients (per importància, per oportunitat, etcètera) i es basaven en supòsits correctes.
- El volum de recursos destinats es corresponia amb la iniciativa.
- Les accions dutes a terme es corresponen amb el propòsit.
- Els resultats immediats s'adiuen amb les previsions fetes.
- L'efecte o impacte a la societat incideix en les necessitats detectades inicialment.

**Figura 10. Diagrama d'interrelació en el procés de generació de les polítiques públiques**

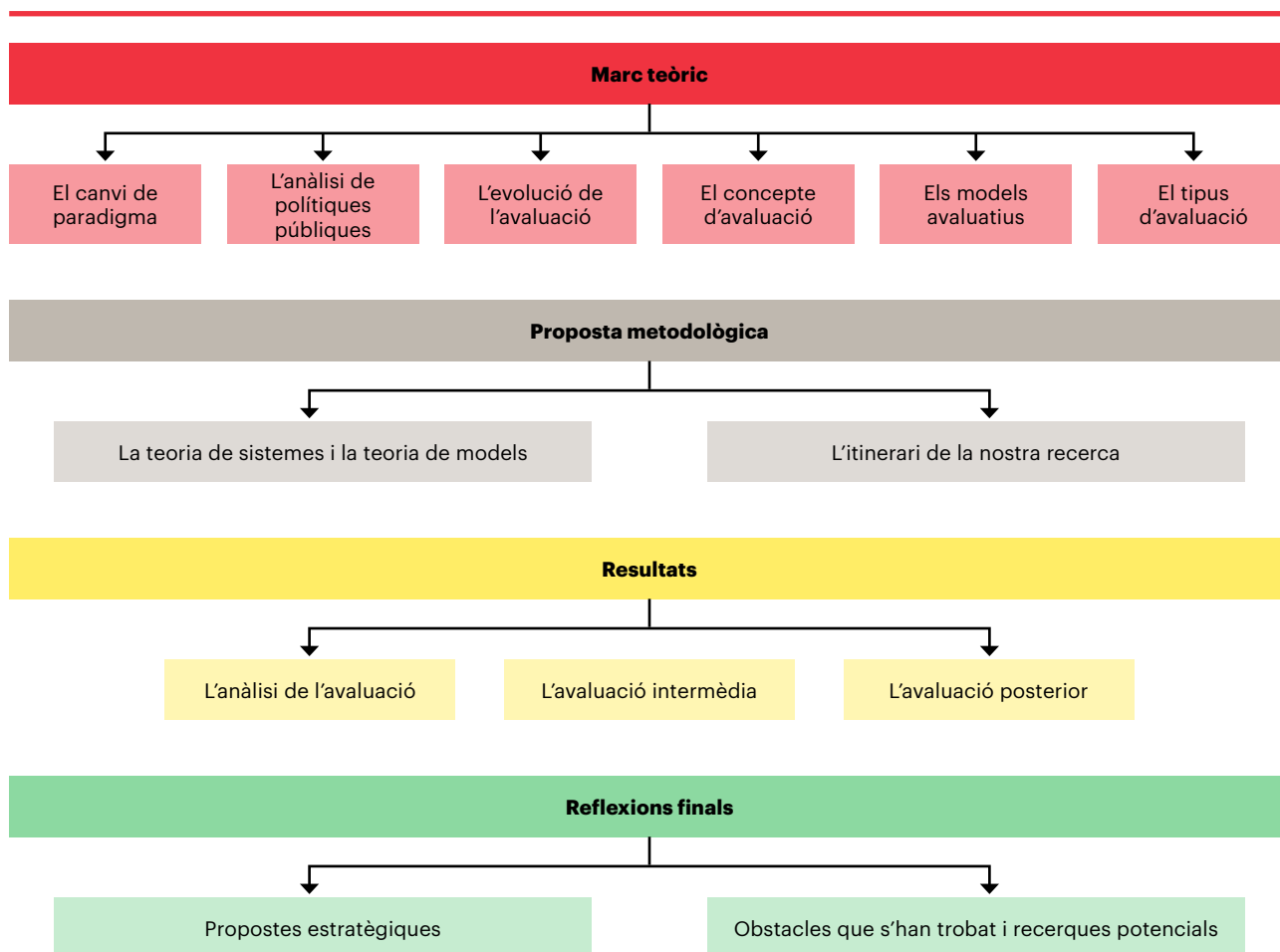


El model més generalitzat d'avaluació proposa la identificació de les casuístiques que caracteritzen l'avaluat mitjançant dos models teòrics (figura 11):

- La teoria de sistemes, on es defineix l'avaluació com un element regulador de les accions que cal 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 mateix desenvolupament de les accions vinculades.
- La teoria de models 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 11. 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, de les ineficiències es determinen les propostes concretes de millora i les dificultats o canvis en el sistema que aquestes poden provocar.

Una variant d'aplicació de l'avaluació de polítiques públiques ha possibilitat definir un marc teòric de mesura de la millora qualitativa centrada en l'acompliment dels objectius estratègics i operatius, així com de previsions pressupostàries, corresponents al Pla de museus de Catalunya (*Museus 2030*, 2017).

En un primer estadi, el procés de millora contínua per a polítiques públiques del model implica definir quins són els conceptes i procediments de la iniciativa que cal avaluar:

- L'avaluació de les **necessitats** primeres que han motivat la redacció del pla: la diagnosi inicial s'ha confirmat com a correcta?; han canviat les magnituds de les necessitats? S'estableix una periodització d'avaluació a mitjà-llarg termini.
- L'avaluació del **disseny** del pla: en la pràctica, els objectius estratègics i la seva translació en objectius operatius ha cobert les necessitats reals? S'estableix una periodització d'avaluació a mitjà-llarg termini.

- L'avaluació de la **implementació** / procés: relació entre els recursos disponibles, les actuacions que s'han pogut portar a terme i els resultats que s'han obtingut. Per a l'avaluació, cal valorar la disposició de mitjans (*inputs*), les actuacions que s'han dut a terme i el producte / servei / nova realitat obtinguda de les actuacions esmentades (*outputs*).
- L'avaluació de l'**impacte**: els canvis implementats pel pla han motivat uns resultats que satisfan les necessitats inicialment detectades?; quina es la diferència entre la situació inicial i la situació desitjada? Mesura la correspondència entre els objectius estratègics (representatius de les necessitats que impulsen el pla) i la realitat un cop s'han implementat (*outcome*). Caldrà marcar uns punts temporals de verificació d'acord amb la periodificació temporal dissenyada (pressupostària, programació de les actuacions, fases recollides en la norma legal, disponibilitats, etcètera) que, per a cada objectiu estratègic, indiquin el seu grau d'acompliment.

### **Avaluació de les polítiques culturals locals (Guía para la evaluación, 2009; Nueva guía para la evaluación, 2022)**

En el marc de l'avaluació de les polítiques públiques, diversos ens han parat atenció al seu desenvolupament i aplicació en el món local. En referència a les polítiques d'àmbit cultural, la Federació Espanyola de Municipis i Províncies (FEMP) va publicar l'any 2009 una guia d'avaluació a partir d'un sistema d'indicadors, que va ser actualitzada l'any 2022.

La metodologia del model d'avaluació vincula objectius i sistema d'indicadors a partir de tres nivells d'aplicació, bàsic, avançat i òptim, a fi d'extreure conclusions i actuar en conseqüència:

- El nivell bàsic resum en un grup d'indicadors la informació essencial per a l'avaluació i el control de l'execució de les polítiques culturals locals, a fi d'extreure conclusions i per prendre decisions en aquest àmbit.
- El nivell avançat conté els indicadors bàsics i afegeix un recull d'altres informacions complementàries i comparables temporalment i amb polítiques d'altres.
- Finalment, el nivell òptim possibilita l'anàlisi acurada, quantitativa i qualitativa, dels resultats de l'aplicació de les polítiques previstes i dels seus impactes diversos.

Les dades s'obtenen dels equipaments culturals que posen en pràctica les activitats relacionades amb les polítiques culturals o dels òrgans dels governs locals o territorials responsables de la gestió de la cultura o accions culturals, que han de buscar les dades rellevants dels seus casos.

La metodologia proposada s'ajusta a les característiques de les polítiques culturals que es volen mesurar i possibilita la selecció dels indicadors segons el context, tot i facilitant l'autoavaluació. Tanmateix, l'actualització del model de l'any 2022 defineix els objectius següents:

- Donar relleu als impactes socials o comunitaris: els drets culturals de la ciutadania en relació amb la creació i les estratègies de divulgació.
- La pragmatització del model i l'agilització en la implementació efectiva del sistema d'indicadors.
- Incorporació dels ítems d'igualtat de gènere, desenvolupament dels objectius de desenvolupament sostenible i l'establiment i la interrelació de les xarxes locals.

Amb aquestes finalitats es manté l'estructura però es redimensiona l'extensió de la proposta de model, cosa que afecta les dades per compilar i els indicadors implicats. Els eixos que articulen són, en la versió darrera del model, els següents:

- El procés de satisfacció dels drets culturals.
- La cultura i el sistema econòmic.
- Cultura, salut i benestar.
- La cultura i la transformació de valors.

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

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

La metodologia emprada al sector incorpora diverses aplicacions de tipus generalístic (qualitat, retorn social, etcètera), incidint en el procés autoavaluatiu 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 del Regne Unit estableix tres eixos bàsics de control que se 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 previsional dels recursos, la seguretat dels continguts, l'estabilitat financera, l'estructura organitzativa, l'entorn i l'accessibilitat en l'assessorament extern, l'existència de plans de contingència o les polítiques de sostenibilitat ambiental.
- Els aspectes vinculats a la gestió de continguts (en el cas de les 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 vehicles d'atenció al client), coordinació amb els interessos comunals, oferta didàctica.

## **Models d'autoavaluació d'institucions culturals**

El model d'autoavaluació proposat pel CoNCA<sup>15</sup> es pretén acomplir en funció tant dels objectius que l'equipament té estipulats com de les necessitats que requereixen els usuaris. En aquest sentit, la metodologia reflecteix les intervencions o accions que es duen a terme a l'equipament i vol fer participants les persones que en fan ús a fi que participin en l'avaluació. Els objectius troncats se centren en l'acompliment de determinats estàndards de qualitat, en la incidència en la millora contínua de l'equipament, en la intensificació del vincle equipament-usuaris-entorn, en l'actuació com a eina d'aprenentatge comuna i en el fet de ser recurs de transparència i accessibilitat.

Amb les finalitats esmentades, la metodologia d'autoavaluació agrupa tres nivells d'indicadors articulats per eixos estratègics transversals: governança, gestió i coordinació; economia, finançament i gestió de la despesa; activitats i usuaris; comunicació i difusió; cohesió social; educació; satisfacció, qualitat i excel·lència.

La flexibilitat del model rau en la factibilitat de creació d'un sistema adaptable a diferents realitats, en el qual els indicadors escollits resten vinculats per les dades d'arxiu disponibles i per les valoracions dels *stakeholders* vinculats.

Amb una voluntat d'autoavaluació similar per als equipaments culturals, l'Ajuntament de Barcelona va impulsar un model bàsic centrat en objectius d'impacte comunitari com el diàleg, l'accessibilitat i la participació comunitària, amb un abast multiestratègic i autoreferencial (Ajuntament de Barcelona, 2020).

El model es desenvolupa a través de la recollida d'informació mitjançant uns qüestionaris o exercicis pràctic, dissenyats per a una utilització interna accessible, a

---

15 Correspon a un treball tècnic desenvolupat per l'experta independent Mia Coll Mariné per al CoNCA l'any 2022. Aquest treball inèdit resta a l'espera de contrast amb els sectors implicats per a la divulgació i implementació posterior.

fi d'identificar l'anomenat estat de la qüestió, amb preguntes qualitatives, indicadors rellevants i un exercici participatiu destinat a la definició del canvi futur.

També amb finalitat d'eina d'autoavaluació dels equipaments culturals, l'Arts Council England (ACE) proposa dos instruments de mesura d'objectiu i destinatari diferenciat.

Per una banda, el recurs *Impact & Insight Toolkit*<sup>16</sup> per a entitats vinculades orgànicament i finançament a l'ACE, amb conjunts de mètriques en línia per explorar les audiències i els atributs dels espectadors, d'usuaris o de participants en les propostes ofertes. El sistema presenta les característiques següents:

- Es converteix en requisit per a tots els equipaments que volen aspirar als ajuts i subvencions de l'ACE.
- L'estandardització del sistema fa factible comparar la informació amb la disponible de la resta d'equipaments anglesos avaluats, cosa que permet establir fites o objectius realistes i més ajustats a les circumstàncies del moment.
- S'articula a partir d'enquestes i formularis, els quals són prou amplis per permetre l'adequació a cada casuística amb la identificació dels grups d'interès i dels indicadors que s'hi vinculen.

A més de segmentar per destinataris, el recurs estableix categories de grups de preguntes, que anomenen dimensions: les dimensions principals, que esdevenen les revisions del personal propi; les dimensions bàsiques, dirigides al públic; les participatives, amb els *stakeholders* que formen part de les iniciatives comunitàries; les relatives a la mesura de l'experiència cultural; les relatives a l'impacte local, destinades als entorns de l'activitat; les de desenvolupament de projecte; les relatives als textos publicats; les específiques de dansa; les específiques del que esmenten com a arts combinades; les específiques de música; les específiques d'arts visuals; les específiques en museus.

Per altra banda, el model *Self-evaluation Toolkit*<sup>17</sup> esdevé l'autoavaluació destinada a l'anàlisi i al procés de millora contínua de les activitats que desenvolupen els equipaments i emprenedors culturals, i és d'accés lliure i voluntari. El sistema es formula en tres fitxes diferents d'avaluació, amb preguntes d'apreciació qualitativa, majoritàriament, referents a la qualitat, a l'impacte, als recursos humans, la gestió i l'operativa i la sostenibilitat, tant econòmica com social. Les fitxes són les següents:<sup>18</sup>

- La fitxa destinada a ens o xarxes amb la necessitat de disposar d'un servei ja finalitzat.
- La fitxa destinada a ens o xarxes per avaluar les estratègies.
- La fitxa d'avaluació de projectes per a persones individuals.

#### **2.1.4. ELS DRETS CULTURALS I ELS OBJECTIUS DE DESENVOLUPAMENT SOSTENIBLE**

El concepte de drets culturals esdevé compilat a partir de la Declaració de Friburg (*Los derechos culturales*, 2007), de maig del 2007. Es tracta d'una recopilació per a la Unesco d'aspectes manifestats de manera dispersa en acords transnacionals diversos, com la Declaració Universal dels Drets Humans i la Declaració Universal de la Unesco, entre d'altres.

En el marc dels drets humans, els drets culturals es reconeixen com a principi envers la preservació de la cultura en tots els seus formats, com el respecte i la conservació de la llengua pròpia, les tradicions i els costums de tots els pobles, així com en relació amb el dret a la diversitat cultural. En aquest sentit, el reconeixement dels drets culturals suposa l'antítesi a les polítiques de globalització econòmica, que tendeixen a l'homogeneïtzació cultural per motius de mercat (Pérez, 2011).

<sup>16</sup> <https://impactandinsight.co.uk/>

<sup>17</sup> <https://www.artscouncil.org.uk/self-evaluation-toolkit>

<sup>18</sup> [https://www.selfevaluationtoolkit.org/downloads/Self%20Evaluation%20Toolkit%20\(Projects%20&%20Services\).pdf](https://www.selfevaluationtoolkit.org/downloads/Self%20Evaluation%20Toolkit%20(Projects%20&%20Services).pdf)

La declaració defineix els conceptes de cultura, identitat cultural i comunitat cultural i reconeix els drets culturals següents:

- Dret a la identitat cultural i patrimonial.
- Dret a la identificació amb la comunitat cultural.
- Dret a l'accés i a la participació en la vida cultural.
- Dret a l'educació i a la formació.
- Dret a la informació i a la comunicació.
- Dret a la cooperació cultural.
- Dret a la llibertat de recerca, a l'activitat creadora i a la propietat intel·lectual.
- Dret a la participació en la formulació, aplicació i avaluació de les polítiques culturals.

Els destinataris i, alhora, implicats en l'aplicació dels drets culturals, es vinculen tres participants diferenciats: sector públic, societat civil (entesa com a ciutadania) i sector privat (entès com a empreses i sector econòmic). Tanmateix, es reconeix que els drets han d'aplicar-se des d'òptiques globals o universals, regionals, nacionals i locals.<sup>19</sup>

L'Agenda 2030 promoguda des de les Nacions Unides inclou un conjunt d'objectius de desenvolupament sostenible (ODS) referents a la transformació social. Es materialitzen en 17 objectius i 169 metes dividides entre els objectius, que actuen com a indicadors de mesurament d'impacte social:<sup>20</sup>

- ODS 1. Erradicar la pobresa a tot el món i en totes les seves formes.
- ODS 2. Posar fi a la fam, assolir la seguretat alimentària i la millora de la nutrició, i promoure l'agricultura sostenible.
- ODS 3. Garantir una vida sana i promoure el benestar a totes les persones de totes les edats.
- ODS 4. Garantir una educació inclusiva, equitativa i de qualitat i promoure oportunitats d'aprenentatge durant tota la vida per a tothom.
- ODS 5. Aconseguir la igualtat de gènere i empoderar totes les dones i les nenes.
- ODS 6. Garantir la disponibilitat i una gestió sostenible de l'aigua, i el sanejament per a totes les persones.
- ODS 7. Garantir l'accés a una energia assequible, segura, sostenible i moderna per a totes les persones.
- ODS 8. Promoure el creixement econòmic sostingut, inclusiu i sostenible; l'ocupació plena i productiva, i el treball digne per a totes les persones.
- ODS 9. Construir infraestructures resilients, promoure la industrialització inclusiva i sostenible, i fomentar la innovació.
- ODS 10. Reduir la desigualtat en i entre els països.
- ODS 11. Aconseguir que les ciutats i els assentaments humans siguin inclusius, segurs, resilents i sostenibles.
- ODS 12. Garantir modalitats de consum i producció sostenibles.
- ODS 13. Adoptar mesures urgents per combatre el canvi climàtic i els seus efectes.
- ODS 14. Conservar i utilitzar de forma sostenible els oceans, els mars i recursos marins per al desenvolupament sostenible.
- ODS 15. Protegir, restaurar i promoure l'ús sostenible dels ecosistemes terrestres; gestionar els boscos de manera sostenible; combatre la desertificació, aturar i revertir la degradació del sòl, i aturar la pèrdua de la diversitat.
- ODS 16. Promoure societats pacífiques i inclusives per aconseguir un desenvolupament sostenible; proporcionar accés a la justícia per a totes les persones, i desenvolupar institucions eficaces, responsables i inclusives a tots els nivells.
- ODS 17. Enfortir els mitjans per implementar i revitalitzar l'Aliança Mundial per al Desenvolupament Sostenible.

---

19 En la data del tancament de l'actualització de la metodologia, s'està en procés de participació pública en la definició d'una futura llei o normativa vinculada als drets culturals i impulsada per la Generalitat de Catalunya. <https://participa.gencat.cat/processes/DretsCulturals>

20 <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/> [consulta: 15 de desembre de 2021]

Els ODS representen la definició d'uns criteris comuns a totes les organitzacions a partir dels quals es valora la contribució al desenvolupament sostenible. De la reinterpretació d'aquests paràmetres proposats, que s'entenen com a eixos prioritaris dels serveis que han de prestar les administracions públiques i, per extensió, els equipaments públics, és factible actualitzar els objectius referents a la transformació social, a la innovació de continguts i a l'optimització dels processos. Altrament, els impulsors dels ODS resten receptius a nous objectius assumibles que es podrien afegir als que ja existeixen.<sup>21</sup>

La utilització dels ODS com a criteris i de les metes que defineix cada objectiu com a fites d'assoliment ha possibilitat la creació d'eines d'implantació en l'activitat empresarial que poden ser enteses i traslladades, en un concepte més ampli, a les accions en l'àmbit cultural (*SDG Compass*, 2016).

Les diferents aproximacions a la translació dels ODS a la implementació de barems útils per a l'autoavaluació coincideixen a ordenar els objectius i les estratègies a partir d'un procés lògic, que es pot adaptar a l'avaluació d'equipaments culturals:

- Identificar el significat dels ODS en relació amb les accions que desenvolupa l'organització: quins són els objectius genèrics que convergeixen amb els propis o que han de formar part de l'estratègia.
- Reconèixer quines són les prioritats en les quals cal centrar l'actuació i que impliquen el creixement objectiu de l'equipament, ja sigui amb l'aprofitament d'oportunitats davant el públic i les administracions públiques o que possibilitin la millora de la gestió interna.
- Redefinir els objectius estratègics per alinear-los amb els ODS i les prioritats establertes prèviament.
- Integrar els valors de sostenibilitat en la governança com a codi conductual i de bones pràctiques.
- Fer partícips del procés d'integració en els criteris dels ODS els *stakeholders* i totes les persones físiques i entitats a les quals es doni servei, es col·labori o es participi en projectes comuns. Es considera que la socialització de les estratègies les hauria de fer més efectives pel seu abast social i, en conseqüència, optimitzar l'impacte de la institució.

---

21 Entre les propostes avançades per a nous objectius, destaquen els relatius a la cooperació i la col·laboració entre sector públic i societat per avançar en el desenvolupament sostenible, la capacització de la ciutadania com a agents de canvi o la comunicació responsable.

## 2.2. El model teòric

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: per una banda, la relativa als paràmetres propis de tota gestió pública; per l'altra banda, el perfil microeconòmic de la intervenció. En aquest sentit, s'ha elaborat 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>22</sup>
- La cadena de creació d'impacte en la quantificació de l'impacte social de les actuacions dels ens avaluats, amb especial interès per la vinculació entre costos econòmics, activitats, resultats i el mesurament del canvi propiciat.<sup>23</sup>
- La introducció de la classificació per processos i procediments per estructurar models qualitatius integrals, on s'incideix en les responsabilitats, la gestió de recursos, la realització del servei i la mesura de tota actuació, que en aplicació del model propi representa un format que alhora integra la governança, l'organització interna i la gestió dels continguts.<sup>24</sup>
- L'orientació dels processos cap al servei al destinatari (públic, client, usuari, visitant), la seva satisfacció i l'acceptació de l'oferta. Aquests se centren en estratègies de millora contínua i autoavaluació com a adaptació de les organitzacions a pautes de cicle PDCA (planificar, fer, comprovar, actuar).<sup>25</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, l'eficàcia, la transparència, l'afectació social i la quantificació dels rendiments.<sup>26</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 el seu mesurament.<sup>27</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 als 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>28</sup>
- La consideració de conceptes clau com a paràmetres sintètics i identificables de realitats complexes, indicadors evolutius dels procediments de seguiment intern.<sup>29</sup>
- La identificació de models comparadors mitjançant la determinació de les parts i la interrelació que configuren cada sistema d'organització i dels models que aquesta

---

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

23 Metodologia de quantificació de retorn social (Observatori Basc de la Cultura, 2013; SROI, 2012).

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

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

26 Metodologia d'indicadors culturals per a la planificació estratègica (Coll *et alii*, 2014; 2014; Unesco, 2009).

27 Metodologia d'avaluació per conceptes de control (Gilhespy, 1999).

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

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

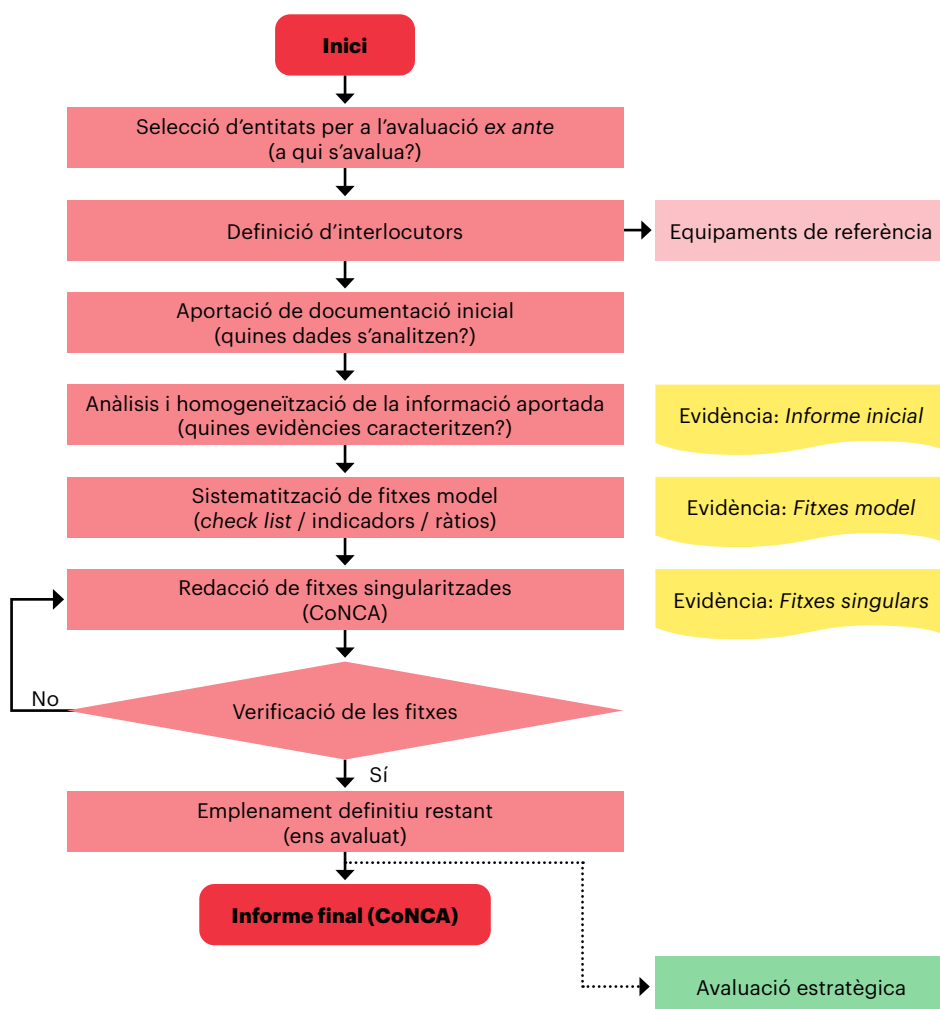
tècnica conclou de les casuístiques dels equipaments avaluats, a fi d'abastar una anàlisi final i acarar per obtenir marges ineficients.<sup>30</sup>

- L'evidència de diversos tipus d'impacte (directes, indirectes i induïts) i la participació de l'equipament en l'acció comunitària.<sup>31</sup>
- La disposició de la cadena de valor com a vincle de relació entre objectiu social previst, l'activitat-eina per assolir-lo i l'impacte generat.<sup>32</sup>
- La mesura de determinats criteris socials vinculats als paradigmes recollits com a drets culturals i en què es fixen els objectius de desenvolupament sostenible.

### 2.2.1. L'AVALUACIÓ EX ANTE

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 en predefinir els models que cal implantar.

**Figura 12. Diagrama d'interacció dels processos en l'avaluació *ex ante***



30 Metodologia d'avaluació de polítiques públiques culturals: sistemes i models (Gascó, 2003; *Museus* 2030, 2017).

31 Metodologia d'estudis d'impacte econòmic (Del Barrio et alii, 2007).

32 Metodologia de la teoria del canvi i la cadena de valor de l'impacte social (Vermeulen i Mass, 2021; Hehenberger et alii, 2015).



El model d'avaluació *ex ante* neix a conseqüència del recorregut teòric esmentat, i se situa com a plasmació en el 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 la conceptualització genèrica de les diferents propostes en una síntesi subjecta a l'aplicació pràctica, la qual es manifesta experimentalment en l'estudi de tres equipaments considerats centrals en la política cultural del país.<sup>33</sup>

El funcionament que la metodologia de l'avaluació *ex ante* implanta en els projectes que cal 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 facultin 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 i els descriptius. Aquestes configuren un model homogeni de gestió de les dades enfocat cap a un informe final de situació i perspectives d'intervencions posteriors.

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

- a. Governança: aspectes legals i normatius, 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 despesa, càlcul de costos i anàlisi pressupostària.
- e. Planificació estratègica: descripció del pla estratègic, contracte programa i pla d'operacions.

Les dades recopilades formen la base argumental sobre la qual es defineix l'avaluació estratègica que es troba articulada en forma d'indicadors *input* i *output*, indicadors de qualitat i de resultat i valoracions qualitatives. La seva interpretació es vertebrava emprant una estructura d'**eixos transversals**, ja definits per a la mesura macroeconòmica de la cultura,<sup>34</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 sector. Per tal de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix se segmenta en els àmbits següents:
  - a. Coordinació.
  - b. Governança.
  - c. Planificació estratègica.

---

33 El model experimental d'avaluació *ex ante* es va aplicar 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).

34 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 Consultors, 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 clau (Willoughby i Benson, 2011) i indicadors culturals per a la planificació estratègica (Unesco, 2009).

2. Finançament i gestió de la despesa: característiques de la gestió econòmica i financera de l'ens, així com dels recursos disponibles. Per tal de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix se 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. Per tal de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix se 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. Per tal de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix se segmenta en els àmbits següents:
  - a. Economia.
  - b. Treball.
  - c. Oferta.
  - d. Concentració.
5. Cohesió social: compliment de la finalitat pública genèrica de definició d'un espai d'ús i dedicació social. Per tal de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix se segmenta en els àmbits següents:
  - a. Accés a la cultura i 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. Per tal de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix se 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 a importar els corrents culturals o artístics internacionals. Per tal de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix se 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. Per tal de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix se 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. Per tal de concretar els àmbits d'interpretació, l'eix se 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 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, un cop 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 caire organitzatiu, de caire econòmic i les que afecten l'oferta i el contingut. Les conclusions deriven en aquelles reflexions i recomanacions que permetin obrir vies de perfeccionament a l'ens avaluat, en un procés de millora contínua.

### **2.2.2. L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA ACTUALITZADA**

Prèviament desenvolupada l'avaluació *ex ante* per delimitar les necessitats de la metodologia que cal emprar, 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 manllevats de models estructurats, d'específics del sector cultural, de referents a la mesura de l'impacte social i de genèrics referents a la gestió.

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

Per altra banda, en relació amb 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 objectivada. En aquest sentit, s'introdueix el concepte d'indicadors com a elements de mesura estandarditzada i es defineixen els models que relacionen aquests indicadors amb els aspectes (conceptes clau, objectius) que la seva resposta identifica.

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

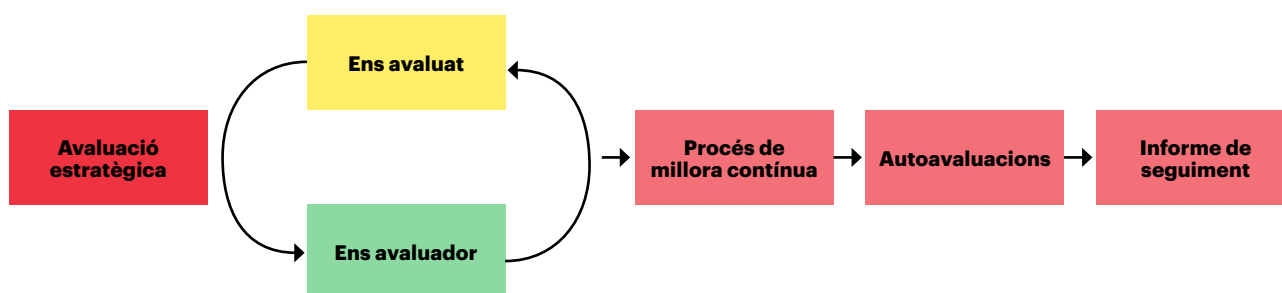
La metodologia resultant s'adapta a un enfocament microeconòmic necessari que, per la naturalesa dels avaluats, acull aspectes propis de la gestió privada i de la idiosincràsia organitzativa i operativa de les institucions de caràcter públic. Les característiques troncal d'aquesta reinterpretació es refereixen a aspectes d'articulació del procés avaluador, dels continguts que cal gestionar i de la sistemàtica d'interpretació:

- S'articula una proposta metodològica unificada abocada a reflexions i a 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 funcionament dels avaluat.
- Es defineix la utilització d'indicadors quantitatius 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 han de ser aplicables per la mateixa institució en els exercicis següents i que han de possibilitar la base empírica per a la planificació i el canvi.

L'objectiu final de l'avaluació estratègica se centra a avaluar i a assenyalar les 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 13).

**Figura 13. Diagrama bàsic d'interrelació entre ens i processos d'avaluació i millora contínua**



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

En el sentit anterior, les tasques que ha de desenvolupar l'avaluació estratègica són les següents:

- Identificar característiques de l'organització i les casuístiques que la determinen.
- Evidenciar les pràctiques dutes a terme.
- 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 fortaleces i les febleses de l'organització.
- Explorar vies i possibilitats de millora.
- Definir un procés per a l'avaluació contínua, amb la periodització d'autoavaluacions i del proper informe de seguiment que actualitzi l'estat i l'evolució de l'equipament.

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

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

A partir de les tasques que cal desenvolupar i els aspectes d'estudi previs, els resultats que cal obtenir per part de les avaluacions han de ser els següents:

- La mesura de l'acompliment dels objectius predefinitos 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 determinats, l'avaluació mesura quantitativament i qualitativament els diversos paràmetres aportats, els quals són objecte de comparació tant amb la mateixa 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, i estableix una cadena de valor entre recursos i els resultats que se n'obtenen.

### **Innovacions en el model**

En el marc d'una metodologia basada en la millora contínua, l'eina proposada per avaluar els equipaments també ha de restar sotmesa a la revisió, l'adaptació i la reforma, si escau. El model sorgit de l'*ex ante* s'ha anat nodrint de les experiències originades en la implementació de les catorze avaluacions efectuades a equipaments nacionals del sector cultural català i als set informes de seguiment vinculats.<sup>35</sup>

En aquest marc d'actuació, s'ha anat incorporant un seguit de millores, bàsicament en la definició de la recollida, organització i anàlisi de la informació. Són les següents:

- Nou guió d'informacions incorporades als eixos d'eficiència i d'eficàcia que complementen la informació per eixos transversals. Reflecteixen dades diverses: territorialitat d'accions, coordinació amb altres equipaments i amb les administracions públiques, contractació administrativa, interacció sectorial i projecció estatal, entre d'altres.
- Incorporació de nous indicadors quantitatius: de 122 ràtios originals a 300 en la data del tancament de la versió actualitzada. D'aquest univers caldrà aplicar els indicadors d'interès per a cada àmbit o casuística.
- Incorporació de nous indicadors qualitatius vinculats als eixos transversals modificats i als paràmetres introduïts per a la transformació social i per a la innovació en els continguts i per a l'optimització de processos.
- Reorganització de l'apartat «Difusió»: en el model vigent s'incloïa en el capítol de «Cohesió social»; es redirigeix com a «Comunicació i difusió cultural» al capítol «Excel·lència i sostenibilitat», on engloba un rang més ampli d'actuacions externes dels equipaments avaluats.
- Polítiques i estratègies d'apropament al públic jove i a les pràctiques més actuals.
- Definició de programes no presencials i digitalització d'accions i iniciatives.
- Definició de la metodologia de mesura de l'impacte social inclosa en el capítol «Projecte social», amb una visió en tres parts: compliment dels objectius socials previs, definició de la cadena de valor social i mesura de criteris socials. Enumeració dels indicadors i de les informacions associades per establir un sistema de registre de les dades corresponents.
- Introducció singularitzada de la territorialitat en paral·lel a les accions sectorials desenvolupades a l'apartat «Interacció sectorial i territorialitat».
- Aplicació de mesures d'eficiència en la gestió i l'activitat i projectes disruptius que singularitzin l'equipament.

---

35 En data de gener del 2023.

- Incorporació del capítol «Context extern», en què s'inclou un resum qualitatiu i quantitatiu actualitzat de les dades representatives de tres a cinc equipaments estatals o internacionals, especialment europeus, que es consideren característics del subsector al qual correspon l'ens avaluat. Es consideren com a pràctiques d'interès i propostes de continguts factibles de translació a l'equipament.<sup>36</sup>
- La introducció de fitxes operatives: «Fitxa descriptiva de resum» (fitxa de dades bàsiques de governança, economia i activitat corresponents al darrer exercici avaluat), «Model d'informe d'experts» (fitxa amb guió específic per recopilar els criteris i les opinions dels experts externs de cada avaluació), «Model d'informe de seguiment per a l'autoavaluació» (fitxa de recollida de dades internes per a l'autoavaluació de l'equipament per a exercicis posteriors).
- Singularització de l'impacte de la covid en els avaluats, com a mesura conjuntural d'interpretació de les dades i de la seva evolució.
- Introducció de la valoració de l'impacte social i la repercussió cultural (sectorial) com a part troncal de les conclusions (fortaleses / febleses i recomanacions).
- Estructuració de les reflexions: l'equipament avaluat i reptes / visió de futur, juntament amb els apartats ja previstos (comentari envers punts forts i febles, en referència a les recomanacions i assumptió de responsabilitats compartides).
- Reestructuració del procés de millora contínua: adaptació del model d'informe de seguiment com a eina periòdica de control i visualització en l'evolució i el canvi. En paral·lel, manteniment de l'autoavaluació com a eina interna de control per als equipaments avaluats.

### Transformació social<sup>37</sup>

La implementació dels drets culturals i els objectius de desenvolupament sostenible s'inclou en l'anàlisi i la valoració dels equipaments avaluats, de manera específica en la mesura en què es presten serveis d'impacte comunitari:

- Projecte educatiu propi:<sup>38</sup> mesura de l'abast i la coherència del programa educatiu, així com de la promoció dels valors de sostenibilitat des de l'òptica de l'equipament (drets humans i igualtat, cultura de la pau, etcètera).
- Perspectiva de gènere en l'acció:<sup>39</sup> descripció i valoració de les actuacions referents a la igualtat de gènere tant en l'àmbit de l'organització com en qualitat de criteri en les activitats, en referència a la visibilització i a la participació de les dones.
- Projecte social:<sup>40</sup> descripció i valoració dels projectes d'inclusió a fi d'evitar la discriminació per raó econòmica, d'edat, de gènere, d'orientació sexual, de capacitats o racial i d'origen. Programes envers la preservació de la identitat cultural,<sup>41</sup> el reconeixement de la multiculturalitat, la dimensió de la racialització i la mediació comunitària, especialment en l'entorn de la ubicació física de l'equipament: polítiques de col·laboració amb entitats veïnals, integració de col·lectius en risc d'exclusió o amb diversitat cultural, programes socioeducatius vinculats a la temàtica de l'equipament, etcètera.
- L'accessibilitat com a eix de la democratització cultural.<sup>42</sup>
- Introducció del concepte de mediació com a nexa de connexió entre les activitats i els públics i d'interpretació de continguts. S'incorpora l'accessibilitat en el sentit ampli d'abast universal als recursos a fi d'arribar a la màxima diversitat d'usuaris.
- Accions en referència a la qualitat ambiental i la generació de pràctiques i activitats sostenibles:<sup>43</sup> implantació de sistemes de qualitat en la gestió de residus i en

36 El CoNCA està portant a terme estudis comparatius dels equipaments internacionals per subsector cultural a fi de recollir bones pràctiques, projectes disruptius i altres exemples d'interès d'equipaments culturals internacionals i de projectes sectorials que s'inclouen en l'oferta pública.

37 El capítol 6.2. conté el desenvolupament de la proposta de mesura d'impacte social i repercussió cultural.

38 Dret cultural: dret a l'educació i a la formació. ODS núm. 4. Garantir una educació inclusiva, equitativa, de qualitat i promoure oportunitats d'aprenentatge durant tota la vida per a tothom.

39 ODS núm. 5. Aconseguir la igualtat de gènere i empoderar totes les dones i les nenes.

40 ODS núm. 10. Reduir la desigualtat en i entre els països.

41 Dret culturals: dret a la identitat cultural i patrimonial.

42 Dret culturals: dret a l'accés i a la participació en la vida cultural.

43 ODS núm. 12. Garantir modalitats de consum i producció sostenibles.

el consum de recursos, mesures d'eficiència energètica i adopció i promoció de pràctiques sostenibles.

- Aproximació a l'impacte social i comunitari de l'acció de l'equipament, així com a l'impacte cultural i sectorial vinculat.<sup>44</sup>

### **Eixos transversals**

La versió definitiva dels eixos transversals que articulen el model proposat de les avaluacions estratègiques que, alhora, s'empren com a guia temàtica dels informes de seguiment és la següent:

1. Governança i coordinació institucional.
  - a. Governança.
  - b. Planificació estratègica i operativa.
  - c. Coordinació institucional.
  - d. Bones pràctiques.
2. Economia, finançament i gestió de la despesa.
  - a. Finançament públic.
  - b. Situació patrimonial.
  - c. Mecenatge i autofinançament.
  - d. Gestió de la despesa.
3. Estructura organitzativa i interacció sectorial.
  - a. Organització interna.
  - b. Interacció sectorial i territorialitat.
4. Activitats i públics.
  - a. Oferta i activitats.
  - b. Usuaris.
  - c. Estratègies envers els públics joves.
5. Paradigma digital.
  - a. Programes no presencials i nous models de consum.
  - b. Innovació en la producció.
  - c. Presència o impacte.
  - d. Digitalització per conservar i difondre el patrimoni.
6. Projecte social.
  - a. Perspectiva de gènere en l'organització i l'activitat.
  - b. Accés a la cultura.
  - c. Accions d'inclusió, cohesió i mediació comunitària.
  - d. Diversitat cultural.
7. Projecte educatiu.
  - a. Definició del projecte educatiu.
  - b. Educació inclusiva i equitat.
  - c. Accent educatiu en l'acció cultural.
8. Projecte exterior.
  - a. Mercats.
  - b. Creació i xarxes. Integració en grups internacionals.
  - c. Permeabilitat i atractivitat.
9. Excel·lència i sostenibilitat.
  - a. Projectes disruptius i foment de la creativitat.
  - b. Creació i transferència de coneixement.
  - c. Prestigi i reconeixement.
  - d. Comunicació i difusió cultural.
  - e. Sostenibilitat ambiental i energètica.
  - f. Eficiència i qualitat procedimental.

---

44 A partir de la informació interna sistematitzada en l'eix transversal 6è (Projecte social), en l'apartat de conclusions es vincula amb dades macroeconòmiques i sectorials.

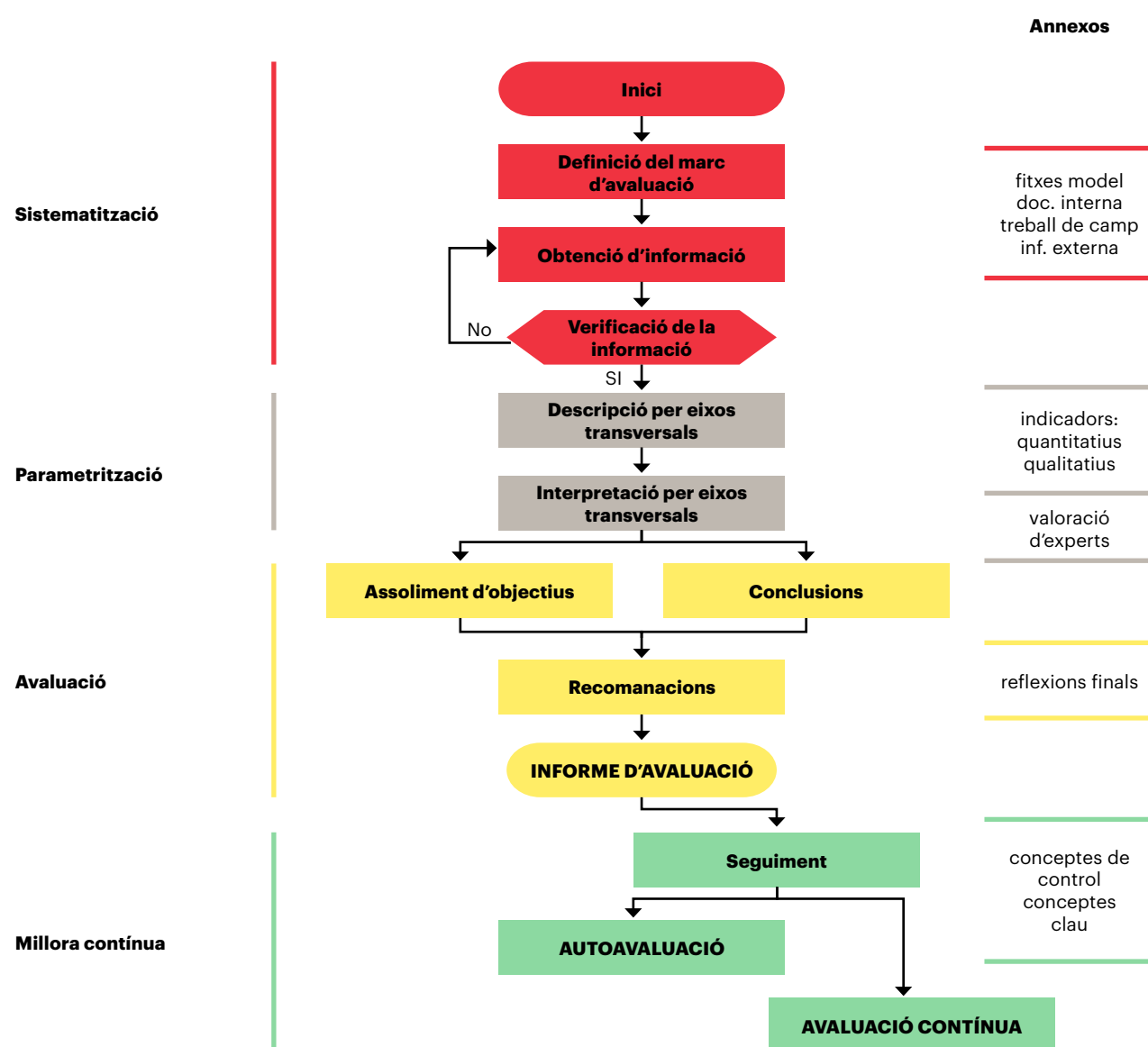
# **3. Abast i continguts de l'avaluació estratègica**



### 3. Abast i continguts de l'avaluació estratègica

En el corpus metodològic del model es defineixen els processos bàsics d'actuació i de desenvolupament dels objectius (figura 14), i s'inclou el primer estadi d'estudi anàlisi, l'avaluació estratègica, i la millora contínua, que s'avalua mitjançant els informes de seguiment posteriors.

**Figura 14. Diagrama d'interacció entre els processos que intervenen en el model d'avaluació del CoNCA (informe d'avaluació estratègica i informe de seguiment). 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, que s'emmarca en dues variables que afecten directament els objectius de l'avaluació.

D'una banda, la temporalitat del projecte, en què s'estableix 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. Cal 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, etcètera).<sup>45</sup>

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

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

Un cop definit el marc o context d'avaluació, les fases que articulen el desenvolupament de la metodologia són les següents:

- La **sistematització** de la informació, on s'inclouen els processos per a la seva obtenció i verificació.
- 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 prèviament obtingudes.
- 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.
- 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>46</sup> Afecten tots aquells aspectes que conformen les característiques de l'ens i dels serveis que produeix, de manera general; i entre els que adquireixen més rellevància es troben 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.
- 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 rau 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.

---

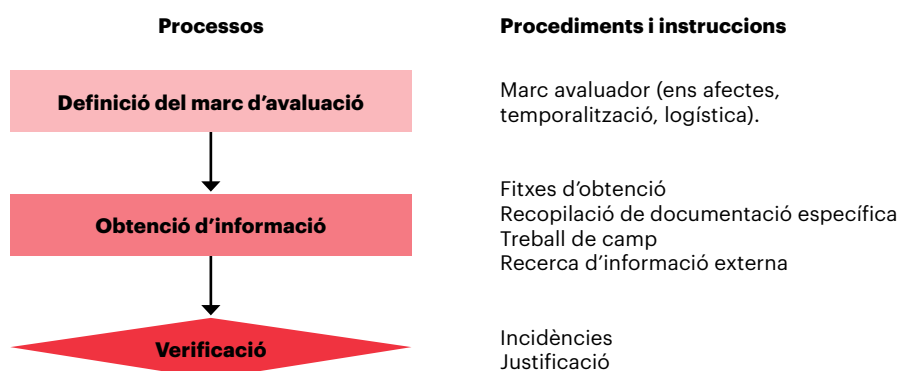
45 En el cas d'equipaments que programen l'activitat per temporades, normalment de setembre a juny, es produeix una asincronia entre l'activitat i l'any comptable. El criteri rau en els exercicis anuals i, en aquest cas, caldrà mensualitzar els continguts a fi d'encabar la valoració en el criteri estandarditzat.

46 Aspectes ampliat en els capítols 4.1. i 5.2., respectivament.

# **4. Sistematització de la informació**

## 4. Sistematització de la informació

**Figura 15. Esquema de la fase de sistematització**



L'objectiu de la recollida i sistematització posterior de la informació se 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 ànim de lucre provoca que, per motius històrics o casuístiques diverses, puguin estar compostes per diferents ens o personalitats jurídiques de naturalesa múltiple.<sup>47</sup> Amb el criteri que l'avaluació posi en relleu tots els aspectes que intervenen i determinen la realitat de l'equipament i els seus beneficis socials, cal que l'avaluat i l'avaluador defineixin a quins ens afecta o quines de les seves funcions s'hi troben vinculades.
- 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, etcètera.

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 quantitatius i responen als indicadors qualitatius estandarditzats;

<sup>47</sup> 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 bé s'han conformat per motius fiscals, d'integració a la governança o purament operatius.

- 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, etcètera) 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 de 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 diagnosi correcta dels equips 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 desconexió 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 depèn l'èxit de l'obtenció de les dades més representatives i de més qualitat.

Altrament, i 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 que cal emprar 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 la 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 mateixa institució d'estudi, si bé les polítiques de transparència institucional n'han possibilitat la difusió i la 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 pretèrits 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 el qual s'assenta el procés d'avaluació estratègica rau en 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. L'aplicació a la procedimentació de les avaluacions estratègiques ha de permetre generar un instrument orientat a recollir al web les dades directament dels avaluats per procedir, posteriorment, a la parametrització corresponent.

En referència 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 caire descriptiu. Amb aquesta eina simple es recopilen de la font primària les principals dades quantitatives i qualitatives que han de nodrir 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 dues modalitats de fitxes estandarditzades que són comunes a tot tipus d'equipament nacional.

El primer model correspon a una fitxa segmentada en cinc apartats temàtics que agrupen la informació del marc organitzatiu i d'actuació habitual en institucions de caire cultural (annex I):

1. Governança: acull els aspectes legals i normatius i la configuració i funcions dels òrgans de govern.<sup>48</sup>
2. Estructura organitzativa: enumeració de les característiques de l'organització, la seva segmentació i funcionament, amb un apartat específic relatiu als recursos humans, i la relació dels processos desenvolupats i dels procediments vinculats.<sup>49</sup>
3. Activitats i públic: fitxa centrada en els continguts produïts o transmesos al públic final, així com en les característiques dels receptors i destinataris; inclou el detall per modalitats, naturalesa i origen de l'activitat, el seu impacte extern, la quantificació dels visitants i aspectes de màrqueting i polítiques comercials.<sup>50</sup>
4. Estructura financera i pressupostària: desglossament de l'apartat econòmic i financer al nivell requerit per l'avaluació, amb ingressos i despesa, càlcul de costos i anàlisi pressupostària.<sup>51</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, del de màrqueting i d'altres acords annexos.<sup>52</sup>

---

48 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.

49 Apartats: organigrama / funcionament real-actual / transició funcionament actual-organigrama estratègic / definició d'àrees de l'organigrama i assignació personal / definició de llocs de treball / perfil personal propi / sistemes de qualitat vigents / definició de processos / definició de procediments.

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

51 Apartats: ingressos propis / aportacions públiques / despeses / detall pressupostari / detall econòmic financer.

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

La segona modalitat correspon a una fitxa de la cadena del valor social per cada una de les activitats que desenvolupa l'equipament, amb la intenció d'evidenciar la proporcionalitat de les accions socials que es duen a terme i identificar-ne les cinc fases vinculades (annex II):

1. Els **inputs** són els recursos emprats per desenvolupar cadascun d'aquests projectes. Inclouen la totalitat de la dotació pressupostària executada, tasques externalitzades incloses, i la quantificació monetitzada de la càrrega de treball del personal propi.
2. Descripció de les **activitats** socials que es generen: quines són les accions finançades amb els *inputs* anteriors i que es desenvolupen amb una finalitat social.
3. Els **outputs** es refereixen al resultat quantitatiu immediat de les activitats socials portades a terme. Esdevenen els resultats més visibles i directes: l'acció social ha generat un nombre d'usuaris, de receptors del servei, percentatge d'aforament, etcètera.
4. Els **outcomes** es refereixen als canvis provocats per les activitats. Poden ser poc visibles a curt termini, però impliquen les conseqüències de les accions preses i es basen en valoracions (indicadors qualitius) i sobre dades d'impacte (indicadors quantitatius). Per tant, en la previsió d'objectius socials han d'estar ben definits els guanys-impactes-outcomes que es volen obtenir amb les accions que es proposen.
5. Finalment, els **impactes** sospesen la diferència entre la situació inicial i els *outcomes*. Implica una comparativa qualitativa entre la previsió, el volum de recursos per crear eines de mediació (activitats) i els resultats reals. Cal classificar-los en funció de la correlació amb les accions que ha portat a terme l'equipament: poden ser directes si s'estableix la causa-conseqüència en una successió evident; indirectes, si les accions influeixen a l'hora de determinar l'impacte, o induïts, en què els impactes no es corresponen amb els objectius previs i, tanmateix, les accions hi influeixen. La magnitud dels impactes implica l'ús d'informació qualitativa i d'indicadors estadístics de tipus quantitatiu.

b. Disposar de la font primària permet sol·licitar a l'avaluat **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 qualitius.

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, etcètera.
- Informes econòmics: auditories dels exercicis, tancaments, majors comptables, estats d'execució pressupostària, etcètera.
- 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 de certificats, etcètera.
- Registres de públic, usuaris i d'aforament.
- Informes singulars: memòries d'activitat, estudis de públic, de taquillatge, de màrqueting, d'acció comercial, etcètera.
- Metodologies de registre: sistemes de control intern (econòmic, activitats, etcètera), quadres de comandament, etcètera.

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 processos esmentats, 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 equipaments per part de l'equip avaluador.

L'optimització dels resultats del treball de camp es troba 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 d'actuació de l'avaluat en què es pugui 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 tasques següents, no necessàriament consecutives:

- Visita a les instal·lacions: observança del funcionament general, de les àrees i departaments i en el desenvolupament d'activitats clau, fet que ha de suposar 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>53</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, siguin marcs sectorials com entorns geogràfics, poblacionals, etcètera.

L'avaluador porta a terme les accions següents:

- Recerca informativa sobre el sector en el qual interactua l'equipament: dimensió, característiques i concentració, volums de públic i econòmic, agents participants, perfil de prescriptors, rol de l'Administració pública, les agrupacions professionals, etcètera.
- 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, etcètera.
- Mesura de l'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>54</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, directament, la contradicció de dades. Les discrepàncies poden afectar temes d'organització, aspectes econòmics, de comptabilització de públics o activitats i impliquen el qüestionament dels resultats de l'avaluació; la consecució de processos sobre dades incorrectes deriva en una diagnosi errònia i en mesures o recomanacions específiques per a una realitat inexacta de l'ens, que poden originar mesures contraproduents.

---

53 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*.

54 En els contactes previs amb l'avaluat s'expressa el model de referència per l'equipament: quin és l'ens o institució al qual es voldria semblar, en quins aspectes, els procediments que es consideren indicatius de bona gestió o actuació, etcètera. Aquestes institucions «model» i aquelles que per singularitat, prestigi o casuística l'avaluador considera d'interès, són les que s'han de documentar, 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.



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 calguin.<sup>55</sup> Talment, recau en l'equipament avaluat 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, etcètera.

---

55 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, fet que no s'adiu amb els tancaments econòmics anualitzats i estableix diferències habituals en la segmentació i registre de les activitats en ambdues perioditzacions.

# **5. Parametrització de la informació**

# 5. Parametrització de la informació

Figura 16. Esquema de la fase de parametrització



El model d'avaluació estratègica estableix com a condicionant metodològic principal el fet d'objectivar 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 disseny de les fitxes d'obtenció d'informació, el qual es vincula a la recollida posterior de dades i a l'articulació en formats susceptibles d'estudi parcial.

Amb les dades articulades temàticament per les fitxes, la gestió dels conceptes i la interpretació posterior es vertebra 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. 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 d'evidència de l'activitat. Es pot considerar que els indicadors corresponen a qualsevol element que informi respecte de l'ens avaluat, sigui una quantitat, una ràtio, una mesura o qualsevol valor perceptiu. Els indicadors, per tant, tenen sentit en referència als objectius que determina l'eix al qual s'adscriuen.

La informació que aporten els indicadors ha de reunir determinats condicionants per ser emprada en la interpretació posterior:

- La informació ha de ser útil i rellevant: l'indicador serveix per a la realitat que vol identificar.
- Ha de ser accessible: que es pugui obtenir 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 comparable: que permeti advertir graus diversos de contraposició, ja sigui amb l'equipament mateix (evolució temporal), ja sigui en un marc sectorial o general més ampli.
- 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, establint 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 estandarditzat possibilita conclusions posteriors 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 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 de ser interpretats.

### Indicadors quantitatius

Els indicadors quantitatius corresponen a les ràtios i les evidències obtingudes a partir dels valors *input* (generació interna) i *output* (impacte extern). Amb la combinació de les dades relatives, s'obtenen indicadors relatius a la qualitat i al resultat ofert (d. a., 2011).

Els indicadors quantitatius de la metodologia d'avaluació estratègica poden emprar ítems diversos d'origen intern, dels equipaments com a font primària, i estadístiques sectorials o genèriques. En aquest sentit, els indicadors esdevenen valors

referenciats i amb significat propi en el context que cal mesurar, a diferència de l'estadística, que es caracteritza per una vinculació d'univers ampli i, a voltes, de valor relatiu o comparatiu (Carrasco, 2006).

La bateria d'indicadors proposats se centra en l'obtenció de dades pròpies amb diferents formats de ràtio:<sup>56</sup>

- Els valors absoluts, ja sigui en forma abstracta o bé representant unitats monetàries.
- Els percentatges, com a quocients respecte d'un total.
- Les proporcions, com a part relativa d'un total.
- Els índexs simples, com a quocients de valors diferents.
- Els índexs de variació, com a increments i decrements d'evolució temporal.
- De manera puntual, valors estadístics descriptius, com la mitjana, la mediana o la moda, per a sèries de dades.

Els indicadors quantitatius aporten un grau elevat d'objectivitat, ja que es concreten en índexs numèrics, en valors monetaris, en coeficients o en percentatges. La seva interpretació es porta a terme tal com segueix:

- Amb valors absoluts numèrics, monetaris o percentuals que defineixen la representativitat intrínseca de l'equipament en un període temporal determinat.
- A partir de l'evolució singular dels indicadors: la comparativa anualitzada dels diferents indicadors en el mateix context de l'entitat permet l'evidència i la justificació, si escau, dels creixements i decreixements vinculats.
- A partir de la comparativa amb models externs: s'estableix una valoració de l'índex comentari a partir dels indicadors obtinguts dels ens tipus o mostra, procedents d'entorns aliens.

La presentació dels indicadors qualitius i dels valors vinculats en les avaluacions estratègiques i els informes de seguiments pot derivar, a més de l'expressió bàsica de la ràtio, en la utilització de taules i recursos gràfics amb finalitats comparatives, evolutives o d'il·lustració del detall.

En la versió actual del model d'avaluació estratègica, 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. La proposta d'indicadors inclou una varietat diversa susceptible de ser ampliada en funció de les característiques advertides i, principalment, a adaptar-se per àmbit d'actuació de les entitats avaluades.

Altrament, l'evolució de les activitats dels equipaments culturals del país assenyalen 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 immobiliers que els encaixaven en un únic segment d'especialització i un marge d'actuació limitat. Les entitats s'adapten als canvis socials i aporten 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 afegeix un seguit de tasques complementàries i compatibles que ofereixen una oferta més àmplia, amb més capacitat d'atracció i, si escau, que possibiliten un increment en l'obtenció de recursos.<sup>57</sup>

---

56 El model proposat no inclou la utilització d'indicadors quantitatius de síntesi estadística (coeficients de correlació, regressió, factorials o multivariants), índexs complexos o determinats valors estadístics descriptius sense aplicació en el conjunt de dades que proporcionen els equipaments avaluats.

57 En l'activitat expositiva troncal, els equipaments museístics nacionals del país afegeixen serveis educatius (tallers, cursos), biblioteca especialitzada, arxiu documental, recerca (projectes de recerca, publicacions), conferències, seminaris o taules rodones, restauració de béns patrimonials, etcètera. En el rang d'activitats amb finalitats lucratives, es pot afegir al taquillatge i a altres fonts de recursos habituals el lloguer d'espais i l'explotació de serveis (llibreria, cafeteria-restauració, etcètera), entre d'altres.

Vinculat a 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, etcètera) i els específics, aquells vinculats a característiques singulars i aplicables puntualment.

A fi d'atribuir-hi indicadors específics i expressar la polivalència dels de caire més genèric, es poden segmentar les bateries d'indicadors per modalitats d'activitat cultural que porten a terme des dels equipaments culturals, amb el benentès esmentat de la compatibilitat. A partir dels equipaments avaluats, una classificació de tipologies d'activitat cultural podria ser la següent:

- Programació d'arts escèniques.
- Producció d'arts escèniques.
- Activitat museística i expositiva.
- Programació musical.
- Producció musical.
- Activitats de biblioteconomia i d'arxivística patrimonial.
- Exhibició cinematogràfica.
- Conservació i restauració.
- Recerca.
- Activitats educatives i de formació professionalitzadora.
- Activitats socials.
- Activitats de foment de l'esperit crític.
- Edició, publicació i divulgació cultural.

### **Indicadors qualitatius**

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

S'han definit un seguit d'ítems 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, així funcionen com un qüestionari de respostes desenvolupades a cada realitat.

La nova versió de la metodologia incorpora el desenvolupament d'un enfocament qualitatiu amb la formulació de qüestions bàsiques als interlocutors dels equipaments avaluats i als experts consultats que, en funció de l'indicador, preveu la introducció del mesurament de les respostes que, en funció del modelatge i la graduació, comporta la incorporació d'un índex relatiu. Aquesta eina permet objectivar parcialment la subjectivitat implícita dels indicadors qualitatius i, si escau, possibilita la translació a la quantificació a partir de criteris i valors que, prèviament i de forma puntual, caldrà definir de manera acurada.

## 5.2. 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.

Es classifiquen els eixos transversals per naturalesa d'objectius.

Els **eixos d'eficiència** o d'optimització de la gestió agrupen aquells que se centren a mesurar l'evolució de la gestió interna de l'ens, tant pel que fa 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 va crear i rep la dotació pública corresponent. En aquesta parametrització s'identifiquen els següents:

6. Projecte social.
7. Projecte educatiu.
8. Projecte exterior.
9. Excel·lència i sostenibilitat.

### 5.2.1. 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 del 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 transició de la governança a l'operativa més funcional.

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

A fi de concretar les característiques i valoracions posteriors de l'eix, s'estableixen quatre subapartats que es troben vinculats temàticament:

- a. Governança: marc jurídic que articula el govern, la gestió i l'activitat de l'ens.
- b. Planificació estratègica i operativa: documents i plans relatius a la visió i la missió, així com a la seva conversió en objectius.
- c. Coordinació: relacions i contacte amb altres institucions.
- d. Bones pràctiques: transparència institucional.

## Indicadors quantitatius. Ràtios

| Ref. | Apartat | Indicador                                                                  | Unitat        | Descripció                                                                                                             |
|------|---------|----------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 69   | 2.1.C   | <b>Nombre d'entitats públiques col·laboradores</b>                         | valor numèric | Quantitat d'administracions o ens vinculats amb els quals es participa en projectes propis o compartits.               |
| 70   | 2.1.C   | <b>Nombre de col·laboracions institucionals</b>                            | valor numèric | Quantitat de projectes o activitats portats a terme amb institucions públiques o ens vinculats.                        |
| 181  | 2.1.C   | <b>Nombre d'entitats privades sense ànim de lucre col·laboradores</b>      | valor numèric | Quantitat d'entitats sense ànim de lucre (societat civil) amb els quals es participa en projectes propis o compartits. |
| 182  | 2.1.C   | <b>Nombre de col·laboracions amb entitats privades sense ànim de lucre</b> | valor numèric | Quantitat de projectes o activitats portats a terme amb entitats privades sense ànim de lucre.                         |

## Indicadors qualitatius

Descripció de la governança i agilització de processos de presa de decisions. Disfuncions normatives i organitzatives.

Plans estratègics i vinculacions programàtiques.

Àmbits estratègics i compliment dels objectius vinculats.

Activitats de coordinació amb altres equipaments i administracions públiques.

Iniciatives de transparència institucional.

## 5.2.2. 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, i 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 més baixa. 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 un dels aspectes d'intervenció més directes per part de la direcció executiva dels ens.

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

- Finançament públic: aportacions econòmiques de les administracions públiques.
- Situació patrimonial: imatge patrimonial de l'ens.
- Mecenatge i autofinançament: recursos obtinguts per l'activitat o pel suport de tercers no vinculats institucionalment a l'equipament.<sup>58</sup>
- Gestió de la despesa: detall i característiques de l'aplicació dels recursos.

<sup>58</sup> En la data de tancament del document d'actualització metodològica, es troba en tràmit parlamentari la modificació de la llei de mecenatge vigent (Llei 49/2002, de 23 de desembre). Entre els canvis que han transcendit, s'inclouen increments en el percentatge de deducció de les aportacions monetàries en cultura, tant en persones físiques com jurídiques, i de les quanties amb dret a deducció dedicades al micromecenatge d'activitats i iniciatives culturals.



## Indicadors quantitatius. Ràtios

| Ref. | Apartat | Indicador                                                               | Unitat        | Formulació                                                           | Descripció                                                                                                                                                               |
|------|---------|-------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | 2.2.A   | <b>Total d'ingressos</b>                                                | monetària     |                                                                      | Import corresponent als ingressos de qualsevol font i amb qualsevol finalitat que l'ens ha rebut al llarg de l'exercici.                                                 |
| 5    | 2.2.A   | <b>Percentatge d'aportacions públiques</b>                              | %             | Ingressos per aportacions públiques / Ingressos totals               | Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de l'equipament.                                                                                   |
| 115  | 2.2.A   | <b>Percentatge del pressupost de despesa gestionat per l'equipament</b> | %             | Despesa gestionada des de l'equipament / Despesa total               | Proporció de la despesa total que es gestiona des del mateix equipament. Indicador per a equipaments sense personalitat jurídica pròpia.                                 |
| 125  | 2.2.A   | <b>Aportació pública per usuari presencial</b>                          | monetària     | Total d'aportacions públiques / Total usuaris presencials            | Aportació pública individualitzada per cada usuari presencial que accedeix als serveis de l'equipament.                                                                  |
| 138  | 2.2.A   | <b>Total d'aportacions públiques</b>                                    | monetària     |                                                                      | Import corresponent als ingressos rebuts de les administracions que participen en la governança de l'ens. Possibilita el desglossament per origen de l'aportació.        |
| 151  | 2.2.A   | <b>Total d'ingressos d'explotació</b>                                   | monetària     |                                                                      | Import corresponent als ingressos rebuts per les administracions públiques durant l'exercici amb la finalitat exclusiva de finançament de l'estructura o de l'activitat. |
| 153  | 2.2.A   | <b>Aportació pública per espectador</b>                                 | monetària     | Total d'aportacions públiques / Total espectadors                    | Aportació pública individualitzada per cada usuari espectador que accedeix presencialment a la programació artística de l'equipament.                                    |
| 154  | 2.2.A   | <b>Aportació pública per visitant</b>                                   | monetària     | Total d'aportacions públiques / Total visitants                      | Aportació pública individualitzada per cada usuari visitant que accedeix a l'oferta de l'equipament (exposició, etcètera).                                               |
| 155  | 2.2.A   | <b>Aportació pública per usuari (presencial i virtual)</b>              | monetària     | Total d'aportacions públiques / Total usuaris presencials i virtuals | Aportació pública individualitzada per cada usuari presencial i virtual o digital que accedeix als serveis de l'equipament.                                              |
| 160  | 2.2.A   | <b>Percentatge d'aportacions públiques (s. ingrés. d'explotació)</b>    | %             | Ingressos pressupostaris / Ingressos totals d'explotació             | Proporció de les aportacions públiques corresponents a transferències corrents respecte del total d'ingressos de l'equipament.                                           |
| 274  | 2.2.A   | <b>Aportació pública d'explotació per espectador</b>                    | monetària     | Import aportació pública d'explotació / Total espectadors            | Aportació pública d'explotació individualitzada per cada espectador que accedeix presencialment a la programació artística de l'equipament.                              |
| 275  | 2.2.A   | <b>Aportació pública d'explotació per usuari</b>                        | monetària     | Import aportació pública d'explotació / Total usuaris                | Aportació pública d'explotació individualitzada per cada usuari que accedeix presencialment a la programació artística de l'equipament.                                  |
| 7    | 2.2.B   | <b>Ràtio d'endeutament</b>                                              | coeficient    | Deute total / Fons propis                                            | Índex referent a la relació entre els deutes i el patrimoni de la institució.                                                                                            |
| 8    | 2.2.B   | <b>Percentatge d'endeutament</b>                                        | %             | Total deutes / Passiu i patrimoni net                                | Proporció de deutes respecte del total del passiu del balanç.                                                                                                            |
| 30   | 2.2.B   | <b>Fons de maniobra</b>                                                 | valor numèric | Actiu corrent - Passiu corrent                                       | Diferència entre els recursos disponibles i els compromisos per executar. Els valors negatius xifren la quantitat que ha de ser coberta amb fons de tipus permanent.     |

|     |       |                                                                    |               |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------|--------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 80  | 2.2.B | <b>Percentatge de valor del fons patrimonial sobre fons propis</b> | %             | Import valorat de la col·lecció / Fons propis                           | Proporció del fons o col·lecció valorat en relació amb els fons propis (balanç patrimonial).                                                                                                                                                                                               |
| 81  | 2.2.B | <b>Percentatge de valor del fons patrimonial sobre actiu</b>       | %             | Import valorat de la col·lecció / Actiu                                 | Proporció del fons o col·lecció valorat en relació amb el total de l'actiu (balanç patrimonial).                                                                                                                                                                                           |
| 100 | 2.2.B | <b>Liquiditat</b>                                                  | coeficient    | Actiu corrent / Passiu corrent                                          | Indicador de la capacitat per fer front als compromisos financers propers amb els recursos disponibles. Valors inferiors a 1 poden indicar dificultats en el pagament.                                                                                                                     |
| 116 | 2.2.B | <b>Qualitat del deute</b>                                          | %             | Deute a curt termini / Total deute                                      | Proporció del deute de venciment immediat. A l'efecte de la liquiditat, és interessant la proporció més baixa possible de deute a curt termini.                                                                                                                                            |
| 196 | 2.2.B | <b>Valor del fons patrimonial</b>                                  | monetària     |                                                                         | Import econòmic estimat dels materials i intangibles que formen part de la col·lecció.                                                                                                                                                                                                     |
| 224 | 2.2.B | <b>Valor dels béns patrimonials</b>                                | monetària     |                                                                         | Import econòmic estimat dels tangibles i intangibles que conformen l'actiu fix de l'ens, excepte la col·lecció.                                                                                                                                                                            |
| 252 | 2.2.B | <b>Resultat de l'exercici</b>                                      | monetària     | Total ingressos - Cost de vendes - Despeses d'estructura                | Valor absolut corresponent al resultat de l'explotació (benefici o pèrdua bruta), equiparable a l'EBIT o al BAII (beneficis abans d'interessos i impostos). S'inclouen les amortitzacions en el càlcul.                                                                                    |
| 268 | 2.2.B | <b>Percentatge de valor de la col·lecció sobre l'immobilitzat</b>  | %             | Import valorat de la col·lecció / Valor total immobilitzat              | Proporció del fons o col·lecció valorat en relació amb el total de l'immobilitzat.                                                                                                                                                                                                         |
| 270 | 2.2.B | <b>Fons de maniobra (sense abonaments biennals)</b>                | valor numèric | Actiu corrent (sense abonaments biennals) - Passiu corrent              | Diferència entre els recursos disponibles i els compromisos per executar, descomptant els ingressos previstos provinents dels abonaments per temporada, generalment en dos exercicis diferents. Els valors negatius xifren la quantitat que ha de ser coberta amb fons de tipus permanent. |
| 2   | 2.2.C | <b>Percentatge d'autofinançament</b>                               | %             | Ingressos propis / Ingressos totals                                     | Proporció dels ingressos propis respecte dels ingressos totals percebuts.                                                                                                                                                                                                                  |
| 3   | 2.2.C | <b>Percentatge de mecenatge i patrocini privat</b>                 | %             | Patrocini privat / Ingressos totals                                     | Proporció dels ingressos per mecenatge i patrocini (partides que componen els ingressos propis) sobre la totalitat d'ingressos.                                                                                                                                                            |
| 4   | 2.2.C | <b>Percentatge d'ingressos d'activitats</b>                        | %             | Ingressos d'activitats / ingressos totals                               | Proporció dels ingressos originaris de les activitats efectuades respecte del total d'ingressos.                                                                                                                                                                                           |
| 9   | 2.2.C | <b>Percentatge de cofinançament d'activitats</b>                   | %             | Import cofinançat per activitats / Despeses d'activitats                | Proporció de les activitats cofinançades per un tercer respecte del total de les despeses en activitats. Mostra la rellevància de les col·laboracions externes.                                                                                                                            |
| 16  | 2.2.C | <b>Ingressos per activitat</b>                                     | monetària     | Ingressos activitats / Nre. d'activitats                                | Mitjana dels ingressos obtinguts per cada activitat o producció exhibida.                                                                                                                                                                                                                  |
| 17  | 2.2.C | <b>Ingressos per sessió-repetició</b>                              | monetària     | Ingressos activitats / Nre. sessions                                    | Mitjana aritmètica de la quantitat d'ingressos obtinguda per cada actuació, sessió o repetició d'una activitat.                                                                                                                                                                            |
| 82  | 2.2.C | <b>Percentatge d'ingressos per taquillaatge (I)</b>                | %             | Ingressos per taquillaatge / Ingressos propis                           | Proporció de la recaptació directa dels usuaris en relació amb els ingressos generats per totes les activitats que desenvolupa l'equipament.                                                                                                                                               |
| 139 | 2.2.C | <b>Ingressos per activitat escènica</b>                            | monetària     | Total d'ingressos d'activitats escen. / Nre. sessions activ. escèniques | Mitjana aritmètica dels ingressos obtinguts per cada sessió d'activitat escènica.                                                                                                                                                                                                          |

|     |       |                                                                         |               |                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 140 | 2.2.C | <b>Ingressos per activitat educativa</b>                                | monetària     | Total d'ingressos activ. educatives / Nre. sessions activ. educatives | Mitjana aritmètica dels ingressos obtinguts per cada sessió d'activitat educativa.                                                                                                                                                    |
| 152 | 2.2.C | <b>Total d'ingressos propis</b>                                         | monetària     |                                                                       | Import corresponent als ingressos de l'autofinançament: taquillaatge, venda de serveis o productes, patrocini i mecenatge rebut, subvencions de tercers, lloguers d'espais, etcètera. Possibilita el desglossament per font d'ingrés. |
| 156 | 2.2.C | <b>Ingressos per sessió-actuació educativa</b>                          | %             | Ingressos d'activitats educatives / Nre. sessions educat.             | Mitjana aritmètica de la quantitat d'ingressos obtinguda per cada actuació o sessió d'activitat educativa.                                                                                                                            |
| 157 | 2.2.C | <b>Percentatge d'autofinançament (s. ing. explotació)</b>               | %             | Ingressos propis / Ingressos d'explotació                             | Proporció dels ingressos propis respecte dels ingressos d'explotació percebuts.                                                                                                                                                       |
| 158 | 2.2.C | <b>Percentatge de mecenatge i patrocini privat (s. ing. explotació)</b> | %             | Mecenatge i patrocini privat / Ingressos d'explotació                 | Proporció del mecenatge sobre els d'ingressos d'explotació.                                                                                                                                                                           |
| 159 | 2.2.C | <b>Percentatge d'ingressos activitats (s. ing. explotació)</b>          | %             | Ingressos d'activitat / Ingressos totals d'explotació                 | Proporció dels ingressos originaris de les activitats efectuades respecte dels ingressos d'explotació.                                                                                                                                |
| 161 | 2.2.C | <b>Percentatge d'ingressos per taquillaatge (II)</b>                    | %             | Ingressos per taquillaatge / Ingressos totals                         | Proporció de la recaptació directa dels usuaris en relació amb la totalitat dels ingressos de l'equipament.                                                                                                                           |
| 201 | 2.2.C | <b>Total ingressos de patrocini</b>                                     | monetària     |                                                                       | Import corresponent a la suma de totes les aportacions econòmiques a canvi de contrapartides d'imatge o publicitàries.                                                                                                                |
| 202 | 2.2.C | <b>Nombre de patrocinadors / patrocinis</b>                             | valor numèric |                                                                       | Nombre d'empreses patrocinadores d'activitats de l'ens i que fan aportacions econòmiques a canvi de contrapartides d'imatge o publicitàries (se n'exclouen els mecenes).                                                              |
| 203 | 2.2.C | <b>Mitjana de patrocinis</b>                                            | %             | Ingressos per patrocini / Nre. de patrocinadors                       | Quantitat mitjana d'ingressos per cada patrocini rebut.                                                                                                                                                                               |
| 204 | 2.2.C | <b>Total ingressos de mecenatge</b>                                     | monetària     |                                                                       | Import corresponent a la suma de totes les aportacions econòmiques sense contraprestacions directes.                                                                                                                                  |
| 205 | 2.2.C | <b>Nombre de mecenes</b>                                                | valor numèric |                                                                       | Nombre de mecenes (persones físiques i jurídiques) que fan aportacions econòmiques sense contraprestacions directes.                                                                                                                  |
| 206 | 2.2.C | <b>Mitjana de mecenatge</b>                                             | %             | Ingressos per mecenatge / Nre. de mecenes                             | Quantitat mitjana d'ingressos per cada mecenatge.                                                                                                                                                                                     |
| 226 | 2.2.C | <b>Nombre de mecenatges</b>                                             | valor numèric | Ingressos per mecenatge / Nre. de mecenes                             | Quantitat d'accions de mecenatge que ha rebut l'equipament o institució.                                                                                                                                                              |
| 236 | 2.2.C | <b>Índex d'usuari presencial vs. ingrés propi</b>                       | coeficient    | (Nre. usuaris presencials / Ing. propis ) * 100                       | Import individualitzat d'ingressos corresponent a cada usuari presencial dels serveis de l'equipament.                                                                                                                                |
| 237 | 2.2.C | <b>Índex d'espectador vs. ingrés propi</b>                              | coeficient    | (Nre. espectadors / ing. propis ) * 100                               | Import individualitzat d'ingressos corresponent a cada espectador que accedeix presencialment a la programació artística de l'equipament.                                                                                             |
| 267 | 2.2.C | <b>Ingressos per lloguer d'espais</b>                                   | monetària     |                                                                       | Import corresponent al lloguer per activitats de tercers dels espais de l'entitat.                                                                                                                                                    |

|     |       |                                                               |            |                                                          |                                                                                                                                                                                                |
|-----|-------|---------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6   | 2.2.D | <b>Coefficient d'estructura</b>                               | coeficient | Despesa d'estructura / Despesa directa                   | Ràtio que mesura les despeses fixes respecte de les variables. Índex d'eficiència: com més elevat és l'índex, més costosa és l'estructura en relació amb la despesa dedicada a les activitats. |
| 10  | 2.2.D | <b>Percentatge d'externalització</b>                          | %          | Despesa subcontractada / Total despesa                   | Proporció de les despeses que s'han contractat a tercers respecte de la totalitat de la despesa. Indica el grau d'externalització en les activitats o serveis a tercers.                       |
| 11  | 2.2.D | <b>Cost total per usuari presencial</b>                       | monetària  | Despesa total / Nre. d'usuaris presencials               | Cost individualitzat per usuari rebut en funció del total de despeses de l'equipament. Índex de rendibilitat.                                                                                  |
| 12  | 2.2.D | <b>Cost d'estructura per usuari presencial</b>                | monetària  | Despesa d'estructura / Nre. d'usuaris presencials        | Cost de l'estructura per cada usuari presencial rebut.                                                                                                                                         |
| 13  | 2.2.D | <b>Cost de personal per usuari presencial</b>                 | monetària  | Despesa de personal / Nre. d'usuaris presencials         | Cost en personal que representa cada usuari presencial.                                                                                                                                        |
| 14  | 2.2.D | <b>Índex d'eficiència d'activitats</b>                        | coeficient | Ing. d'activitats / Desp. d'activitats                   | Ràtio de cobertura de les despeses directes (variables) per part dels ingressos vinculats. Si és més baix d'1 evidencia dèficit econòmic en el rendiment de les activitats.                    |
| 15  | 2.2.D | <b>Percentatge de despesa d'activitats</b>                    | %          | Desp. d'activitats / Despesa total                       | Proporció de les despeses que corresponen a les activitats desenvolupades. Indica la rellevància econòmica de la dotació destinada als objectius o funcions de l'entitat.                      |
| 18  | 2.2.D | <b>Cost d'activitats per usuaris presencials</b>              | monetària  | Desp. d'activitats / Nre. d'usuaris presencials          | Import individualitzat per usuari presencial del cost de les activitats.                                                                                                                       |
| 75  | 2.2.D | <b>Despesa d'estructura</b>                                   | monetària  |                                                          | Suma de les despeses fixes o d'estructura de l'equipament.                                                                                                                                     |
| 93  | 2.2.D | <b>Despesa de personal</b>                                    | monetària  |                                                          | Import de la despesa en personal propi (retribucions, assegurances socials i altres).                                                                                                          |
| 94  | 2.2.D | <b>Despesa d'estructura excepte personal</b>                  | monetària  | Desp. estructura - Despesa de personal propi             | Suma dels conceptes d'estructura excepte els vinculats a la despesa de personal.                                                                                                               |
| 95  | 2.2.D | <b>Despesa d'activitats</b>                                   | monetària  |                                                          | Suma de les despeses relatives a activitats, enteses com a despeses variables destinades a la producció i l'acció competencial.                                                                |
| 108 | 2.2.D | <b>Percentatge de desviació de costos</b>                     | %          | (Cost real - Cost previst) / Cost real                   | Proporció del desviament en la previsió de costos. Aplicable a la gestió pressupostària (per partides) o a la gestió per projectes.                                                            |
| 117 | 2.2.D | <b>Cost total per espectador</b>                              | monetària  | Desp. total / Nre. d'espectadors                         | Cost total de l'equipament per cada espectador.                                                                                                                                                |
| 118 | 2.2.D | <b>Cost d'estructura per espectador</b>                       | monetària  | Desp. estructura / Nre. d'espectadors                    | Cost de l'estructura per cada espectador.                                                                                                                                                      |
| 119 | 2.2.D | <b>Cost de personal per espectador</b>                        | monetària  | Desp. personal / Nre. d'espectadors                      | Cost en personal que representa cada espectador.                                                                                                                                               |
| 120 | 2.2.D | <b>Cost d'activitats per usuaris (presencials i virtuals)</b> | monetària  | Desp. activitats / Nre. d'usuaris presencials i virtuals | Cost de les activitats per cada usuari indiscriminat (presencial o digital).                                                                                                                   |
| 127 | 2.2.D | <b>Índex de rendiment de la despesa publicitària</b>          | coeficient | Ingressos propis / Desp. publicitat i comunicació        | Ràtio que vincula els ingressos propis per unitat monetària de despesa en publicitat.                                                                                                          |

|     |       |                                                                   |            |                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 135 | 2.2.D | <b>Despeses d'activitats diverses</b>                             | monetària  |                                                                   | Import sumatori de les despeses d'activitats que no constitueixen l'acció troncal de l'equipament.                                                                                                                                                                            |
| 162 | 2.2.D | <b>Cost total per usuari presencial i virtual</b>                 | monetària  | Desp. total / Nre. d'usuaris presencials i virtuals               | Cost individualitzat per usuari presencial i virtual en funció del total de despeses de l'equipament.                                                                                                                                                                         |
| 163 | 2.2.D | <b>Cost d'estructura per usuari (presencial i virtual)</b>        | monetària  | Desp. estructura / Nre. d'usuaris presencials i virtuals          | Cost de l'estructura per cada usuari presencial i digital.                                                                                                                                                                                                                    |
| 164 | 2.2.D | <b>Cost de personal per usuari (presencial i virtual)</b>         | monetària  | Desp. personal / Nre. d'usuaris presencials                       | Cost de personal per cada usuari presencial i virtual.                                                                                                                                                                                                                        |
| 165 | 2.2.D | <b>Cost d'activitats paral·leles per usuaris</b>                  | monetària  | Desp. d'activitats paral·leles / Nre. d'usuaris presencials       | Import individualitzat per usuari del cost d'aquelles activitats considerades no troncales.                                                                                                                                                                                   |
| 166 | 2.2.D | <b>Índex d'eficiència d'activitats principals</b>                 | coeficient | Ingressos activitats principals / Despeses activitats principals  | Ràtio de cobertura de les despeses directes (variables) referents exclusivament a les activitats considerades troncales de l'equipament, en relació amb els ingressos vinculats. Si és més baix d'1, representa evidència de dèficit econòmic en el rendiment de l'activitat. |
| 167 | 2.2.D | <b>Índex d'eficiència d'activitats educatives</b>                 | coeficient | Ingressos activitats educatives / Desp. activitats educatives     | Ràtio de cobertura de les despeses directes (variables) referents a les activitats educatives per part dels ingressos vinculats. Si és més baix d'1, representa evidència de dèficit econòmic en el rendiment de l'activitat.                                                 |
| 208 | 2.2.D | <b>Despesa en activitats educatives i formatives</b>              | monetària  |                                                                   | Suma de les despeses vinculades a la producció de tallers, visites i classes magistrals i pràctiques vinculades a l'oferta formativa de l'ens en tots els trams d'edat.                                                                                                       |
| 209 | 2.2.D | <b>Despesa de publicitat i comunicació</b>                        | monetària  |                                                                   | Suma de les despeses vinculades als procediments vinculats a la comunicació i publicitat genèrica de l'equipament.                                                                                                                                                            |
| 258 | 2.2.D | <b>Cost total per usuari (dins i fora de l'equipament)</b>        | monetària  | Desp. total / Nre. d'usuaris de dins i fora de l'equipament       | Cost individualitzat per usuari presencial a l'equipament i en activitats portades a terme fora de l'equipament, en funció del total de despesa.                                                                                                                              |
| 259 | 2.2.D | <b>Cost d'estructura per usuari (dins i fora de l'equipament)</b> | monetària  | Desp. estructura / Nre. d'usuaris de dins i fora de l'equipament  | Cost individualitzat per usuari presencial a l'equipament i en activitats portades a terme fora de l'equipament, en funció de la despesa d'estructura.                                                                                                                        |
| 260 | 2.2.D | <b>Cost de personal per usuari (dins i fora de l'equipament)</b>  | monetària  | Desp. de personal / Nre. d'usuaris de dins i fora de l'equipament | Cost individualitzat per usuari presencial a l'equipament i en activitats portades a terme fora de l'equipament, en funció del cost de personal.                                                                                                                              |
| 265 | 2.2.D | <b>Cost d'activitats per espectador</b>                           | monetària  | Desp. d'activitats / Nre. d'espectadors                           | Import individualitzat per espectador del cost de les activitats.                                                                                                                                                                                                             |
| 277 | 2.2.D | <b>Percentatge de despeses d'activitats diverses</b>              | %          | Desp. d'activitats diverses / Total de despeses                   | Proporció de les despeses d'activitats diverses en el total de despeses.                                                                                                                                                                                                      |
| 292 | 2.2.D | <b>Despesa total</b>                                              | monetària  |                                                                   | Import corresponent a les despeses de qualsevol origen i finalitat que l'ens ha generat al llarg de l'exercici.                                                                                                                                                               |

### Indicadors quantitatius. Gràfics i taules

|       |                                                                                 |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 2.2.A | Detall d'aportadors públics i dotacions.                                        |
| 2.2.A | Representació gràfica de l'origen i proporció dels ingressos.                   |
| 2.2.A | Evolució gràfica dels ingressos principals.                                     |
| 2.2.B | Balanç de situació i imatge patrimonial.                                        |
| 2.2.B | Evolució i execució pressupostària.                                             |
| 2.2.B | Detall de l'immobilitzat.                                                       |
| 2.2.B | Detall d'inversions en fons patrimonial / artístic i en obres / instal·lacions. |
| 2.2.C | Desglossament dels ingressos propis.                                            |
| 2.2.C | Evolució gràfica d'ingressos propis.                                            |
| 2.2.D | Desglossament del total de les despeses.                                        |
| 2.2.D | Evolució gràfica de despeses i costos principals.                               |

### Indicadors qualitatius

|                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------|
| Ajust del finançament per desenvolupar els objectius estatutaris.      |
| Proporcionalitat publicoprivada en l'obtenció d'ingressos.             |
| Accions envers el micromecenatge.                                      |
| Dimensionament de l'estructura envers l'activitat.                     |
| Dimensionament patrimonial.                                            |
| Rendibilitat de l'aportació pública.                                   |
| Polítiques de gestió i de control de costos.                           |
| Evolució dels ajustos i mesures d'estalvi i impacte en les activitats. |

### 5.2.3. 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 que cal tenir present en l'anàlisi sectorial.

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

- Organització interna: disposició dels recursos físics i humans que formen part de l'estructura de l'ens.
- Interacció sectorial i territorialitat: relacions amb els agents dels sectors i del territori implicats en l'activitat i funcions de l'equipament.

## Indicadors quantitatius. Ràtios

| Ref. | Apartat | Indicador                                                                    | Unitat        | Formulació                                                               | Descripció                                                                                                                                                                                                                                         |
|------|---------|------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 28   | 2.3.A   | <b>Índex de treballadors no propis</b>                                       | coeficient    | Nombre de treballadors subcontractats / Nombre de personal propi         | Índex que vincula la relació entre els treballadors dels serveis subcontractats i la plantilla internalitzada. Indicador del grau d'externalització d'activitats o de processos de l'ens.                                                          |
| 128  | 2.3.A   | <b>Percentatge de personal d'estructura</b>                                  | %             | Nre. d'efectius d'estructura / Nre. de personal propi                    | Proporció dels efectius propis dedicats als serveis estructurals i transversals respecte del total de personal propi.                                                                                                                              |
| 129  | 2.3.A   | <b>Percentatge de personal d'activitats</b>                                  | %             | Nre. d'efectius d'activitats / Nre. de personal propi                    | Proporció dels efectius propis dedicats a les activitats respecte del total de personal propi.                                                                                                                                                     |
| 130  | 2.3.A   | <b>Percentatge de personal externalitzat</b>                                 | %             | Nre. d'efectius externs / Nre. total d'efectius propis i externs         | Proporció dels efectius externalitzats respecte del total de personal que desenvolupa tasques en l'equipament.                                                                                                                                     |
| 133  | 2.3.A   | <b>Nombre de personal propi</b>                                              | valor numèric |                                                                          | Quantitat de personal en plantilla en les funcions de l'organigrama. Comptabilitzat en nombre mitjà anual de places ocupades. Possibilitat desglossar per personals d'estructura i d'activitats i per àrees funcionals, estatutàries o orgàniques. |
| 137  | 2.3.A   | <b>Nombre de personal externalitzat</b>                                      | valor numèric |                                                                          | Quantitat de personal presencial que desenvolupa funcions en l'equipament i que no consta com a personal propi. Comptabilitzat en nombre mitjà anual de places ocupades.                                                                           |
| 220  | 2.3.A   | <b>Nre. de personal en pràctiques / becaris</b>                              | valor numèric |                                                                          | Quantitat de persones que col·laboren amb l'equipament en el marc de pràctiques acadèmiques o com a becaris.                                                                                                                                       |
| 53   | 2.3.B   | <b>Nombre d'accions i d'activitats compartides en xarxa</b>                  | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'activitats i d'accions dutes a terme amb la col·laboració de la xarxa d'equipaments vinculats.                                                                                                                                         |
| 54   | 2.3.B   | <b>Nombre de sessions compartides en xarxa</b>                               | valor numèric |                                                                          | Quantitat de sessions d'activitats dutes a terme amb la col·laboració de la xarxa d'equipaments vinculats.                                                                                                                                         |
| 55   | 2.3.B   | <b>Percentatge de produccions compartides en xarxa</b>                       | %             | Nre. de produccions en xarxa / Nre. total de produccions                 | Proporció de les coproduccions compartides en xarxa respecte del total de produccions.                                                                                                                                                             |
| 56   | 2.3.B   | <b>Nre. de sessions d'activitats o produccions itinerants (itineràncies)</b> | valor numèric |                                                                          | Quantitat de sessions d'activitats o de produccions itinerants.                                                                                                                                                                                    |
| 57   | 2.3.B   | <b>Percentatge de produccions itinerants</b>                                 | %             | Nre. produccions itinerants / Nre. total produccions                     | Quantitat de sessions d'activitats o de produccions itinerants.                                                                                                                                                                                    |
| 131  | 2.3.B   | <b>Percentatge d'activitats de producció pròpia territorialitzades</b>       | %             | Nre. d'activitats pròpies al territori / Nre. total d'activitats pròpies | Proporció de les activitats pròpies que es desenvolupen pel territori.                                                                                                                                                                             |
| 141  | 2.3.B   | <b>Nre. d'activitats no principals fora de l'equipament</b>                  | valor numèric |                                                                          | Quantitat de les activitats de tipus no troncal que es desenvolupen fora de l'equipament.                                                                                                                                                          |

|     |       |                                                         |               |                                                                                                                                                                   |
|-----|-------|---------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 190 | 2.3.B | <b>Nombre d'activitats itinerants</b>                   | valor numèric | Quantitat d'activitats (exposicions, presentacions, debats, etcètera) organitzades per la institució amb l'objectiu que itinerin pel territori (abast nacional).  |
| 191 | 2.3.B | <b>Nre. d'itineràncies</b>                              | valor numèric | Quantitat d'indrets o emplaçaments pels quals itineren les activitats dissenyades i preparades per la institució.                                                 |
| 261 | 2.3.B | <b>Nre. de cessions o préstecs al territori</b>         | valor numèric | Quantitat de moviments de cessió o de préstec de materials patrimonials entre l'equipament i els agents territorials.                                             |
| 280 | 2.3.B | <b>Nre. de convenis i col·laboracions sectorials</b>    | valor numèric | Quantitat d'acords, en forma de convenis, o bé com a participacions en projectes sectorials establerts durant l'exercici en curs.                                 |
| 285 | 2.3.B | <b>Nre. de residències acollides</b>                    | valor numèric | Quantitat de residències artístiques rebudes i acollides en el marc del programa propi.                                                                           |
| 286 | 2.3.B | <b>Nre. de companyies / artistes residents acollits</b> | valor numèric | Quantitat de persones físiques i jurídiques de l'àmbit artístic que s'han acollit al programa de residències artístiques de l'equipament.                         |
| 287 | 2.3.B | <b>Nre. de trobades sectorials</b>                      | valor numèric | Quantitat d'assistències i participacions en trobades presencials o virtuals vinculades a la promoció o la col·laboració en el sector artístic d'activitat.       |
| 290 | 2.3.B | <b>Nre. d'activitats o accions territorialitzades</b>   | valor numèric | Quantitat d'activitats o projectes que s'han portat a terme fora de l'equipament, en l'àmbit d'influència artística i territorial.                                |
| 291 | 2.3.B | <b>Nre. de sessions d'activitats territorialitzades</b> | valor numèric | Quantitat de sessions o repeticions de les activitats o projectes que s'han portat a terme fora de l'equipament, en l'àmbit d'influència artística i territorial. |

### Indicadors quantitatius. Gràfics i taules

|       |                                                         |
|-------|---------------------------------------------------------|
| 2.3.A | Distribució dels llocs de treball per àrees funcionals. |
| 2.3.A | Organigrama general.                                    |
| 2.3.A | Distribució gràfica per àrees funcionals.               |
| 2.3.A | Distribució gràfica per tipologia de llocs de treball.  |
| 2.3.A | Distribució per vincles laborals.                       |
| 2.3.A | Indicadors d'externalització de serveis.                |

### Indicadors qualitatius

|                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eficiència de l'organització i dimensió de l'estructura en comparació amb l'activitat.                  |
| Dimensionament dels recursos, càrrega de treball i compliment dels objectius normatius.                 |
| Assumpció de responsabilitats de l'ens en la difusió externa de l'àmbit i el sector que el desenvolupa. |
| Organització, gestió i difusió de xarxes temàtiques.                                                    |
| Objectius de territorialitat de les activitats.                                                         |
| Definició i naturalesa de les activitats territorialitzades.                                            |



## 5.2.4. ACTIVITATS I PÚBLICS

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

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 portant-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>59</sup> com als continguts de l'oferta, amb dos tipus d'informació que caracteritzen les activitats i que en el procés de parametrització s'han d'estudiar amb mètodes diferents. Altrament, els públics evidencien l'acceptació i l'impacte social de l'oferta, i cal la informació vinculada al seu nombre, naturalesa, motivacions, opinions o variacions en el temps; en el mateix sentit, de l'estudi del públic usuari es poden deduir les polítiques de màrqueting i les estratègies destinades a fer l'oferta més atractiva.

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

- Oferta i activitats: serveis que l'organització ofereix al públic i accions que els desenvolupen.
- Usuaris: característiques dels públics consumidors dels serveis oferts. Accions de mediació genèriques.
- Estratègies envers els públics joves: iniciatives per a la captació i fidelització d'usuaris infantils, juvenils i adults joves.

### Indicadors quantitatius. Ràtios

| Ref. | Apartat | Indicador                                                     | Unitat        | Formulació                                                           | Descripció                                                                                                 |
|------|---------|---------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29   | 2.4.A   | <b>Nre. d'activitats fora de l'equipament</b>                 | valor numèric |                                                                      | Quantitat total d'activitats desenvolupades en espais aliens a l'equipament.                               |
| 47   | 2.4.A   | <b>Nre. d'activitats: coproduccions catalanes</b>             | valor numèric |                                                                      | Quantitat d'activitats produïdes en col·laboració amb agents territorials o entitats del país.             |
| 48   | 2.4.A   | <b>Nre. de sessions d'activitats: coproduccions catalanes</b> | valor numèric |                                                                      | Quantitat de sessions d'activitats produïdes en col·laboració amb agents territorials o entitats del país. |
| 49   | 2.4.A   | <b>Percentatge de coproduccions catalanes</b>                 | %             | Nre. coproduccions catalanes / Nre. total produccions exhibides      | Proporció de les coproduccions amb agents o ens del país respecte del total de produccions.                |
| 50   | 2.4.A   | <b>Nre. d'activitats: coproduccions estatals</b>              | valor numèric |                                                                      | Quantitat d'activitats produïdes en col·laboració amb entitats de la resta de l'Estat.                     |
| 51   | 2.4.A   | <b>Nre. de sessions d'activitats: coproduccions estatals</b>  | valor numèric |                                                                      | Quantitat de sessions d'activitats produïdes en col·laboració amb entitats de la resta de l'Estat.         |
| 52   | 2.4.A   | <b>Percentatge de coproduccions estatals</b>                  | %             | Nre. de coproduccions estatals / Nre. total de produccions exhibides | Proporció de les coproduccions amb entitats de la resta de l'Estat respecte del total de produccions.      |

59 En aquest apartat d'operacions es trobaria 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).

|     |       |                                                           |               |                                                                 |                                                                                                                                                                                         |
|-----|-------|-----------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 66  | 2.4.A | <b>Nre. d'activitats principals</b>                       | valor numèric |                                                                 | Quantitat d'activitats pròpies de l'àmbit de cada equipament. Indicador d'eficàcia.                                                                                                     |
| 67  | 2.4.A | <b>Nre. de sessions - repeticions d'activitats</b>        | valor numèric |                                                                 | Quantitat de funcions / sessions d'activitats programades i dutes a terme a l'equipament. Indicador d'eficàcia.                                                                         |
| 68  | 2.4.A | <b>Nombre d'activitats de producció pròpia</b>            | valor numèric |                                                                 | Nombre d'activitats de producció pròpia o internalitzada sobre el total de produccions exhibides. Indicador d'eficiència.                                                               |
| 92  | 2.4.A | <b>Nre. de produccions per tipologia</b>                  | valor numèric |                                                                 | Quantitat de produccions per tipologia: escènica (teatre, dansa, circ), musical (òpera, concert, recital), exposicions, exhibició cinematogràfica, etcètera.                            |
| 99  | 2.4.A | <b>Índex de rendiment de les produccions</b>              | valor numèric | Nre. de sessions / Nre. de produccions                          | Quantitat de sessions o repeticions efectuades de cadascuna de les produccions. Indicador d'eficiència.                                                                                 |
| 104 | 2.4.A | <b>Nre. d'activitats no principals</b>                    | valor numèric |                                                                 | Quantitat de les activitats de tipus no troncal (no directament vinculades a l'àmbit propi) que es desenvolupen en l'ens.                                                               |
| 124 | 2.4.A | <b>Nre. de produccions alienes: companyies convidades</b> | valor numèric |                                                                 | Quantitat de produccions portades a l'equipament per companyies externes.                                                                                                               |
| 126 | 2.4.A | <b>Nre. d'activitats o produccions itinerants</b>         | valor numèric |                                                                 | Quantitat de produccions dissenyades per girar o itinerar per altres equipaments.                                                                                                       |
| 142 | 2.4.A | <b>Nre. de produccions alienes</b>                        | valor numèric |                                                                 | Quantitat de produccions llogades i representades a l'equipament.                                                                                                                       |
| 192 | 2.4.A | <b>Nombre de funcions</b>                                 | valor numèric |                                                                 | Quantitat de sessions d'activitats dutes a terme amb la col·laboració de la xarxa d'equipaments vinculats.                                                                              |
| 223 | 2.4.A | <b>Nre. de préstecs bibliogràfics o documentals</b>       | valor numèric |                                                                 | Quantitat d'operacions de préstec de bibliografia i de documentació als usuaris de l'equipament.                                                                                        |
| 228 | 2.4.A | <b>Percentatge d'activitats de producció pròpia</b>       | %             | Nre. d'activitats de producció pròpia / Nre. total d'activitats | Proporció d'activitats de producció pròpia o internalitzada sobre el total de produccions exhibides. Indicador d'eficiència.                                                            |
| 276 | 2.4.A | <b>Nre. total d'activitats</b>                            | valor numèric |                                                                 | Quantitat total d'activitats principals i troncal, tant si són presencials com digitals, promogudes per l'equipament. Indicador d'eficàcia.                                             |
| 295 | 2.4.A | <b>Percentatge del total de coproduccions</b>             | %             | Nre. de coproduccions / Nre. total de produccions               | Proporció d'activitats coproduïdes (tant si són amb entitats del territori com de caràcter estatal o internacional) respecte del total de les produccions presentades per l'equipament. |
| 296 | 2.4.A | <b>Percentatge de produccions externes</b>                | %             | Nre. de produccions externes / Nre. total de produccions        | Proporció d'activitats de producció externa respecte del total de les produccions presentades per l'equipament.                                                                         |
| 24  | 2.4.B | <b>Percentatge d'ocupació d'activitats</b>                | %             | Nre. d'usuaris / Nre. total d'aforament                         | Proporció de localitats ocupades respecte del total d'aforament de les sales, dels espais visitables o d'exhibició.                                                                     |
| 64  | 2.4.B | <b>Nre. d'usuaris presencials</b>                         | valor numèric |                                                                 | Quantitat de persones que accedeixen presencialment a l'equipament, tant si són visitants com espectadors o qualsevol tipus de públic vinculat als serveis o a les activitats.          |
| 65  | 2.4.B | <b>Nre. de visitants presencials</b>                      | valor numèric |                                                                 | Quantitat de persones que accedeixen a les exposicions o exhibicions que s'organitzen en l'equipament.                                                                                  |

|     |       |                                                                  |               |                                                                                    |                                                                                                                                                                   |
|-----|-------|------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 77  | 2.4.B | <b>Nre. d'altres usuaris</b>                                     | valor numèric |                                                                                    | Quantitat de persones que accedeixen a accions o activitats no principals: assistents a presentacions, debats, etcètera.                                          |
| 83  | 2.4.B | <b>Nre. d'espectadors fora de l'equipament</b>                   | valor numèric |                                                                                    | Quantitat d'usuaris que accedeixen a l'exhibició d'arts escèniques, cinematogràfiques o musicals en produccions exhibides fora de l'equipament.                   |
| 98  | 2.4.B | <b>Nre. d'usuaris d'activitats pròpies</b>                       | valor numèric |                                                                                    | Quantitat d'usuaris dels serveis de disseny internalitzat i producció pròpia.                                                                                     |
| 103 | 2.4.B | <b>Percentatge d'assistents a activitats de producció pròpia</b> | %             | Nre. d'assistents a produccions pròpies / Nre. total d'assistents a les activitats | Proporció d'usuaris de les activitats de producció pròpia respecte del total d'assistents.                                                                        |
| 105 | 2.4.B | <b>Nre. d'usuaris presencials i digitals</b>                     | valor numèric |                                                                                    | Suma de les persones que accedeixen presencialment i virtualment a les activitats de l'equipament.                                                                |
| 106 | 2.4.B | <b>Nre. d'abonats</b>                                            | valor numèric |                                                                                    | Quantitat d'espectadors que han adquirit qualsevol tipologia d'abonament.                                                                                         |
| 107 | 2.4.B | <b>Percentatge d'abonats</b>                                     | %             | Nre. d'abonats / Nre. total d'assistents                                           | Proporció dels abonats per temporada respecte del total d'assistents, usuaris o espectadors.                                                                      |
| 109 | 2.4.B | <b>Percentatge d'invitacions</b>                                 | %             | Nre. d'assistents convidats / Nre. total d'assistents                              | Proporció de les entrades cedides sense cost respecte del total de l'aforament.                                                                                   |
| 112 | 2.4.B | <b>Percentatge d'usuaris presencials</b>                         | %             | Nre. d'usuaris presencials / Nre. total d'usuaris                                  | Proporció dels usuaris físics o presencials dels serveis en relació amb el total d'usuaris, incloent-hi els digitals, dels serveis oferts.                        |
| 121 | 2.4.B | <b>Nre. d'assistents a actes protocol·laris</b>                  | valor numèric |                                                                                    | Quantitat d'usuaris a les activitats protocol·làries o preliminars organitzades per l'ens (inauguracions, portes obertes, etcètera).                              |
| 123 | 2.4.B | <b>Índex d'espectadors per sessió</b>                            | coeficient    | Nre. d'espectadors total / Nre. total de sessions                                  | Mitjana dels espectadors per sessió d'activitat (funcions, actuacions, etcètera).                                                                                 |
| 143 | 2.4.B | <b>Nombre d'espectadors</b>                                      | valor numèric |                                                                                    | Quantitat d'usuaris que accedeixen a l'exhibició d'arts escèniques, cinematogràfiques o musicals en l'equipament.                                                 |
| 144 | 2.4.B | <b>Nombre de visites</b>                                         | valor numèric |                                                                                    | Quantitat d'accessos a serveis que fan els visitants a equipaments. Comptabilitza cada accés dels visitants a espais o exposicions diferenciades.                 |
| 145 | 2.4.B | <b>Percentatge d'entrades d'abonats</b>                          | %             | Nre. d'entrades d'assistents abonats / Nre. total entrades venudes                 | Proporció de les entrades reservades en l'abonament respecte del total de localitats posades a la venda.                                                          |
| 146 | 2.4.B | <b>Nombre d'abonaments de temporada venuts</b>                   | valor numèric |                                                                                    | Quantitat d'abonaments venuts de totes les tipologies per exercici o temporada d'activitat.                                                                       |
| 147 | 2.4.B | <b>Nre. d'assistents a actes al territori</b>                    | valor numèric |                                                                                    | Quantitat d'usuaris a les activitats protocol·làries o preliminars organitzades per l'ens i que es desenvolupen en emplaçaments diferenciats de la seu principal. |
| 148 | 2.4.B | <b>Índex d'espectadors per sessió al territori</b>               | coeficient    | Nre. d'espectadors en el territori / Nre. total de sessions al territori           | Mitjana dels espectadors per sessió d'activitat efectuada fora de la seu principal (funció d'espectacle, etcètera). Indicador d'eficiència.                       |
| 149 | 2.4.B | <b>Índex d'espectadors per activitat pròpia</b>                  | coeficient    | Nre. d'espectadors en el territori / Nre. d'activitats pròpies                     | Mitjana dels espectadors per activitats pròpies. Indicador d'eficiència.                                                                                          |

|     |       |                                                                     |               |                                                                  |                                                                                                                                                                          |
|-----|-------|---------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 183 | 2.4.B | <b>Nombre d'usos</b>                                                | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'activitats o utilitzacions que fa l'usuari en la seva visita a l'equipament (visites a les exposicions, activitats escolars, de divulgació, etcètera).       |
| 184 | 2.4.B | <b>Índex de relació cultural</b>                                    | coeficient    | Nre. d'hores d'ús / Nre. d'assistents o usuaris                  | Índex que vincula el temps d'estada o d'ús d'un servei determinat (acte, activitat, visita, etcètera) i el nombre de visitants o usuaris que hi han participat.          |
| 197 | 2.4.B | <b>Mitjana d'usos</b>                                               | coeficient    | Nre. d'usos / nre. de visitants                                  | Índex que identifica el nombre d'usos que fa cadascun dels visitants.                                                                                                    |
| 225 | 2.4.B | <b>Nre. d'entrades venudes</b>                                      | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'entrades venudes de l'activitat principal per exercici o temporada cultural o artística.                                                                     |
| 227 | 2.4.B | <b>Índex d'espectadors per espectacle</b>                           | valor numèric | Nre. d'espectadors / Nre. d'espectacles                          | Mitjana dels espectadors per espectacle programat.                                                                                                                       |
| 264 | 2.4.B | <b>Nombre d'usuaris o d'espectadors dins i fora de l'equipament</b> | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'usuaris o d'espectadors en l'equipament o en activitats desenvolupades fora de les seves instal·lacions.                                                     |
| 272 | 2.4.B | <b>Nre. d'espectadors d'activitats pròpies</b>                      | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'espectadors de les activitats o propostes de producció pròpia. Indicador de l'acceptació dels projectes exhibits que han estat generats pels equips interns. |
| 278 | 2.4.B | <b>Nre. d'accions de mediació amb públics genèrics</b>              | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'accions o activitats destinades a la mediació, desenvolupades sense discriminació de públics i que es porten a terme a les instal·lacions de l'equipament.   |
| 297 | 2.4.B | <b>Percentatge d'usuaris catalans</b>                               | %             | Nre. d'usuaris catalans / Nre. total d'usuaris                   | Proporció dels usuaris físics o presencials provinents del territori català.                                                                                             |
| 299 | 2.4.B | <b>Percentatge d'usuaris resta de l'Estat</b>                       | %             | Nre. d'usuaris resta Estat / Nre. total d'usuaris                | Proporció dels usuaris físics o presencials provinents de l'Estat, excepte els del territori català.                                                                     |
| 300 | 2.4.B | <b>Nre. d'espectadors de produccions externes</b>                   | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'espectadors de les activitats o propostes de producció aliena.                                                                                               |
| 229 | 2.4.C | <b>Nre. de projectes específics per a públics joves</b>             | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'activitats o iniciatives dissenyades per a la captació de nous públics joves.                                                                                |
| 230 | 2.4.C | <b>Import d'iniciatives per a públics joves</b>                     | valor numèric |                                                                  | Dotació pressupostària executada en el disseny, l'execució i la difusió d'activitats i projectes específicament destinades al públic jove no escolar.                    |
| 231 | 2.4.C | <b>Percentatge de públics joves</b>                                 | %             | Nre. de públics joves / Nre. total d'usuaris                     | Proporció de públics joves en relació amb la totalitat d'usuaris de l'equipament.                                                                                        |
| 245 | 2.4.C | <b>Percentatge de produccions per a joves</b>                       | %             | Nre. de produccions per a joves / Nre. total de produccions      | Proporció de produccions específiques per a públics joves en relació amb la totalitat de produccions programades anualment.                                              |
| 257 | 2.4.C | <b>Percentatge d'activitats de producció pròpia</b>                 | %             | Nre. d'activitats de producció pròpia / Nre. d'activitats totals | Proporció d'activitats de producció pròpia o internalitzada sobre el total de produccions exhibides. Indicador d'eficiència.                                             |

|     |       |                                                     |               |                                                                                                                                           |
|-----|-------|-----------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 279 | 2.4.C | <b>Nre. d'accions de mediació amb públics joves</b> | valor numèric | Quantitat d'accions o activitats destinades a la mediació amb públics joves i que es porten a terme a les instal·lacions de l'equipament. |
|-----|-------|-----------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Indicadors quantitatius. Gràfics i taules

|       |                                                                          |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|
| 2.4.A | Detall de nombre d'activitats i de sessions d'activitats.                |
| 2.4.A | Detall del nombre i tipus de produccions.                                |
| 2.4.A | Evolució gràfica i percentual de la tipologia de produccions.            |
| 2.4.A | Detall del fons patrimonial (documental, artístic, etcètera).            |
| 2.4.B | Evolució gràfica i percentual de la tipologia d'usuaris.                 |
| 2.4.B | Desglossament de la procedència dels usuaris/espectadors.                |
| 2.4.B | Distribució percentual d'usuaris/espectadors per espais de l'equipament. |
| 2.4.B | Distribució percentual d'usuaris/espectadors per procedència.            |
| 2.4.B | Distribució percentual entre visitants individuals i en grup.            |
| 2.4.C | Detall intern de les característiques del públic jove.                   |

### Indicadors qualitatius

|                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Adequació de l'oferta d'activitats i demanda.                                                                                                          |
| Aprofitament i rendibilitat de les activitats en funció dels objectius propis i de l'acceptació del públic.                                            |
| Descripció de les accions de mediació en les activitats i amb els públics.<br>Diferenciació de les accions de mediació segons la tipologia de públics. |
| Iniciatives envers públics específics: accions per assolir públics joves.                                                                              |
| Definició dels punts febles i forts en referència als públics o a les comunitats d'interès. Superació de febleses i consolidació de fortaleeses.       |
| Definició de públic objectiu i accions vinculades (micromàrqueting, segmentació, posicionament, fidelització i mesures d'atracció de públic).          |

## 5.2.5. 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 i de les quals només hi ha una certesa: res no és, ni ho serà, com era abans. Cal qüestionar 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 forma de produir continguts culturals. El nou paradigma digital és un espai que s'obre a la creativitat i a la innovació

superant límits que fins al moment 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 el consum cultural. Es tracta d'una oportunitat per al talent, l'enginy i la innovació, i 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 valoracions posteriors de l'eix, s'estableixen quatre subapartats:

- a. Programes no presencials i nous models de consum digital: oferta de serveis no presencial i adaptació dels recursos digitals per atreure diferents públics o tipologies de consum.
- b. Innovació en la producció: aplicació de les eines digitals per generar els serveis i activitats.
- c. Presència o impacte: resultats obtinguts amb aquests recursos en referència a l'acceptació de la proposta o de l'oferta.
- d. Digitalització per conservar i difondre el patrimoni i el coneixement: aprofitament dels recursos tecnològics per preservar i divulgar patrimonial material i immaterial i coneixement.

### Indicadors quantitatius. Ràtios

| Ref. | Apartat | Indicador                                              | Unitat        | Formulació                                                          | Descripció                                                                                                                           |
|------|---------|--------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 113  | 2.5.A   | <b>Nre. d'usuaris del servei pel web</b>               | valor numèric |                                                                     | Quantitat d'usuaris que adquireixen productes, entrades o serveis mitjançant el web.                                                 |
| 194  | 2.5.A   | <b>Nre. d'usuaris de les activitats digitals</b>       | valor numèric |                                                                     | Quantitat de públics o espectadors que han consumit els programes i activitats de l'entitat través del web o les xarxes socials.     |
| 211  | 2.5.A   | <b>Nre. de projectes de consum digital</b>             | valor numèric |                                                                     | Quantitat de projectes específicament digitals per consumir als canals telemàtics de l'equipament (web, xarxes socials, etcètera).   |
| 269  | 2.5.A   | <b>Percentatge d'usuaris en línia</b>                  | %             | Nre. d'usuaris en línia / Nre. total usuaris presencials i virtuals | Percentatge d'usuaris dels serveis per via digital respecte del total d'usuaris presencials i virtuals.                              |
| 87   | 2.5.B   | <b>Percentatge d'ús d'audioguia</b>                    | %             | Nombre de visitants amb audioguia / Nre. total de visitants         | Proporció dels usuaris que empren el servei d'audioguia respecte del total de visitants.                                             |
| 88   | 2.5.B   | <b>Nre. de vendes d'art a la carta</b>                 | valor numèric |                                                                     | Quantitat d'usuaris del servei d'art a la carta.                                                                                     |
| 36   | 2.5.C   | <b>Nre. de visites al web</b>                          | valor numèric |                                                                     | Quantitat d'entrades rebudes al lloc web de l'ens.                                                                                   |
| 37   | 2.5.C   | <b>Nre. d'usuaris o seguidors a les xarxes socials</b> | valor numèric |                                                                     | Quantificació de l'impacte a les xarxes socials mitjançant el nombre de seguidors i usuaris. Possibilita el desglossament per xarxa. |
| 136  | 2.5.C   | <b>Nre. de visitants al web</b>                        | valor numèric |                                                                     | Quantitat de visitants individuals que han accedit al lloc web de l'ens.                                                             |
| 150  | 2.5.C   | <b>Nre. de pàgines web vistes</b>                      | valor numèric |                                                                     | Quantitat de pàgines que s'han consultat per part dels usuaris del web.                                                              |

|     |       |                                                                  |               |                                                                                  |                                                                                                                                                        |
|-----|-------|------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 185 | 2.5.C | <b>Nre. de sessions web</b>                                      | valor numèric |                                                                                  | Quantitat de sessions de navegació registrades al web de la institució.                                                                                |
| 198 | 2.5.C | <b>Índex de visitants virtuals</b>                               | coeficient    | Nre. de visitants web / Nre. d'usuaris presencials                               | Índex de relació entre visitants del web i presencials. Implica la introducció de l'activitat virtual en referència a la presencial.                   |
| 262 | 2.5.C | <b>Nre. d'entrades a la pàgina web</b>                           | valor numèric |                                                                                  | Quantitat de vegades que s'ha accedit al web de l'entitat.                                                                                             |
| 263 | 2.5.C | <b>Nre. d'impactes a les xarxes socials</b>                      | valor numèric |                                                                                  | Quantitat d'impactes mesurats en el total de les xarxes socials de l'entitat.                                                                          |
| 293 | 2.5.C | <b>Percentatge d'usuaris digitals del servei</b>                 | %             | Nre. d'usuaris digitals del servei / Nre. total d'usuaris presencials i virtuals | Quantitat de consultes d'usuaris a les eines de reposició digital (bases de dades, arxiu, registres bibliotecaris, etcètera).                          |
| 294 | 2.5.C | <b>Nre. de consultes a bases de dades i repositoris digitals</b> | valor numèric |                                                                                  | Quantitat de consultes d'usuaris a les eines de reposició digital (bases de dades, arxiu, registres bibliotecaris, etcètera).                          |
| 25  | 2.5.D | <b>Percentatge de digitalització de fons</b>                     | %             | Nre. de fons digitalitzats / Nre. total de fons                                  | Proporció dels fons documentals (inventari, fitxes, etcètera) registrats informàticament respecte de la totalitat de fons.                             |
| 210 | 2.5.D | <b>Nre. de projectes digitals patrimonials</b>                   | valor numèric |                                                                                  | Quantitat d'iniciatives vinculades a la gestió digital dels fons de l'equipament, amb independència que estiguin vinculades o no a la difusió pública. |

### Indicadors quantitatius. Gràfics i taules

2.5.C Detall dels seguidors de xarxes socials.

### Indicadors qualitatius

Estudi dels canals d'oferta virtual del servei. Propostes i iniciatives d'accessibilitat a continguts per mitjà telemàtic.

Possibilitats d'innovació i de disrupció en la implementació dels recursos digitals.

Descripció de les accions envers la gestió digital del coneixement.

Presència de les noves tecnologies en les diverses activitats de la institució.

Accessibilitat i virtualitat mitjançant el web dels fons i l'activitat de la institució.

Actuacions de promoció amb mitjans digitals.

Evolució del grau de digitalització dels fons i col·leccions diverses.

## 5.2.6. PROJECTE 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-ne l'accés, independentment de la situació personal o del col·lectiu social, i de l'altra, a partir d'estructures de la societat civil que s'organitza i genera un teixit social cohesionador.

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

- Perspectiva de gènere en l'organització i l'activitat: integració d'estratègies de gènere en l'acció genèrica de l'equipament.
- Accés a la cultura: disponibilitat i socialització de les activitats desenvolupades.
- Accions d'inclusió, cohesió i mediació comunitària: ús de la cultura com a motor de transformació social, instrumentalització de les activitats i de les accions de l'ens per encabir-hi tots els col·lectius socials, incloent-hi els que tenen un risc d'exclusió especial.
- Diversitat cultural: accions vinculades a la permeabilitat amb altres realitats i expressions culturals presents en el context social.

### Indicadors quantitatius. Ràtios

| Ref. | Apartat | Indicador                                                              | Unitat        | Formulació                                                               | Descripció                                                                                                                                                      |
|------|---------|------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 193  | 2.6.A   | <b>Percentatge de treballadores en la plantilla</b>                    | %             | Nre. de treballadores / Nre. total de personal                           | Proporció del personal de sexe femení present en l'estructura de l'entitat.                                                                                     |
| 199  | 2.6.A   | <b>Percentatge de visitants de sexe femení</b>                         | %             | Nre. de visitants de sexe femení / Nre. total de visitants               | Proporció de visitants de sexe femení respecte del total de visitants que rep l'equipament.                                                                     |
| 200  | 2.6.A   | <b>Nre. d'activitats amb perspectiva de gènere</b>                     | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'activitats dissenyades i produïdes per visualitzar o difondre temàtiques vinculades a la perspectiva de gènere.                                     |
| 213  | 2.6.A   | <b>Nre. d'activitats específicament dirigides a les dones</b>          | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'accions de l'equipament que tenen com a públic objectiu el col·lectiu de sexe femení.                                                               |
| 214  | 2.6.A   | <b>Nre. d'activitats específicament dirigides al col·lectiu LGTBI+</b> | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'accions de l'equipament que tenen com a públic objectiu el col·lectiu LGTBI+.                                                                       |
| 238  | 2.6.A   | <b>Nre. d'espectacles amb perspectiva de gènere</b>                    | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'espectacles produïts per visualitzar o difondre temàtiques vinculades a la perspectiva de gènere o amb una òptica feminista o no binària.           |
| 239  | 2.6.A   | <b>Percentatge d'activitats amb perspectiva de gènere</b>              | %             | Nre. d'activitats amb perspectiva de gènere / Nre. total d'activitats    | Proporció d'activitats amb perspectiva de gènere respecte del total d'activitats programades.                                                                   |
| 250  | 2.6.A   | <b>Percentatge de lideratge femení</b>                                 | %             | Nre. de directives / Nre. total de directius                             | Proporció del personal de sexe femení que ocupa càrrecs de responsabilitat directiva o operacional en l'entitat.                                                |
| 251  | 2.6.A   | <b>Percentatge de dones a l'òrgan de govern màxim</b>                  | %             | nombre de membres dones / nombre de membres de l'òrgan de govern         | Proporció dels membres femenins en l'òrgan de govern màxim de l'entitat.                                                                                        |
| 29   | 2.6.B   | <b>Nre. d'activitats i actes fora de l'equipament</b>                  | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'activitats troncales desenvolupades fora de les instal·lacions de l'equipament. Permet desglossar per tipologies (concerts, exposicions, etcètera). |
| 131  | 2.6.B   | <b>Percentatge d'activitats de producció pròpia territorialitzades</b> | %             | Nre. d'activitats pròpies al territori / Nre. total d'activitats pròpies | Proporció de les activitats pròpies que es desenvolupen pel territori.                                                                                          |
| 141  | 2.6.B   | <b>Nre. d'activitats no principals fora de l'equipament</b>            | valor numèric |                                                                          | Quantitat de les activitats de tipus no troncal que es desenvolupen fora de l'equipament.                                                                       |



|     |       |                                                                                                                       |               |                                                                    |                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 217 | 2.6.B | <b>Nre. d'accions envers l'accessibilitat</b>                                                                         | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'iniciatives o accions destinades a possibilitar l'accés de l'oferta de l'equipament (presencial o telemàtica) a les persones amb diversitat funcional, física o sensorial.     |
| 235 | 2.6.B | <b>Preu mitjà de l'entrada venuda</b>                                                                                 | monetària     |                                                                    | Mitjana aritmètica del preu final al públic dels espectacles programats.                                                                                                                   |
| 246 | 2.6.B | <b>Preu mitjà de l'activitat educativa</b>                                                                            | monetària     |                                                                    | Mitjana aritmètica del preu final per als participants en les activitats educatives.                                                                                                       |
| 247 | 2.6.B | <b>Preu mitjà d'altres activitats</b>                                                                                 | monetària     |                                                                    | Mitjana aritmètica del preu final per als usuaris d'altres activitats.                                                                                                                     |
| 271 | 2.6.B | <b>Nre. d'accions de mediació amb finalitats socials</b>                                                              | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'accions de mediació fetes per possibilitar l'accés de públics de col·lectius susceptibles a l'exclusió social.                                                                 |
| 20  | 2.6.C | <b>Nre. d'entitats socials col·laboradores</b>                                                                        | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'entitats socials incloses en els projectes desenvolupats per l'entitat.                                                                                                        |
| 21  | 2.6.C | <b>Nre. de projectes d'integració comunitària</b>                                                                     | valor numèric |                                                                    | Quantitat de projectes o actuacions pròpies destinades a iniciatives de caràcter social i comunitari.                                                                                      |
| 22  | 2.6.C | <b>Percentatge de públic en risc d'exclusió</b>                                                                       | %             | Nre. d'usuaris en risc d'exclusió / Nre. total d'usuaris           | Proporció d'usuaris inclosos en projectes de cohesió social respecte del total d'usuaris.                                                                                                  |
| 78  | 2.6.C | <b>Nre. de participants en activitats del programa comunitari</b>                                                     | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'usuaris dels programes i projectes vinculats als objectius de cohesió i participació social.                                                                                   |
| 216 | 2.6.C | <b>Nre. d'activitats o accions dirigides a persones en risc d'exclusió social</b>                                     | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'accions de l'equipament que tenen com a públic objectiu el col·lectiu de persones en risc d'exclusió social.                                                                   |
| 219 | 2.6.C | <b>Nre. d'accions o projectes col·laboratius</b>                                                                      | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'iniciatives impulsades per l'equipament i produïdes en col·laboració amb la comunitat, principalment de forma participativa, per generar una oferta de caràcter sociocultural. |
| 233 | 2.6.C | <b>Nre. d'activitats o d'accions dirigides a persones amb accés limitat per condició física, psíquica o sensorial</b> | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'accions de l'equipament que tenen com a públic objectiu el col·lectiu de persones amb accessibilitat limitada per motivació física, psíquica o sensorial.                      |
| 253 | 2.6.C | <b>Percentatge de treballadors en plantilla amb discapacitat física, sensorial o intel·lectual</b>                    | %             | Nre. de treballadors amb discapacitat / Nre. total de treballadors | Proporció dels treballadors amb discapacitat física, sensorial o intel·lectual sobre el conjunt de treballadors de l'ens.                                                                  |
| 254 | 2.6.C | <b>Nre. de projectes socials</b>                                                                                      | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'iniciatives pròpies, compartides o en col·laboració amb finalitat social.                                                                                                      |
| 255 | 2.6.C | <b>Nre. de convenis amb entitats socials</b>                                                                          | valor numèric |                                                                    | Quantitat de convenis signats amb entitats de finalitat social.                                                                                                                            |
| 256 | 2.6.C | <b>Dotació pressupostària per a programes d'acció social</b>                                                          | monetària     |                                                                    | Import destinat a l'aportació per finançar iniciatives incloses en el programa social de l'entitat.                                                                                        |
| 266 | 2.6.C | <b>Nre. de participants en concerts socials</b>                                                                       | valor numèric |                                                                    | Quantitat de persones que col·laboren tècnicament o artísticament en les produccions de finalitat social, en particular les de tipus musical com concerts i actuacions públiques.          |
| 281 | 2.6.C | <b>Nre. sessions d'activitats socials</b>                                                                             | valor numèric |                                                                    | Quantitat de repeticions d'activitats o sessions organitzades amb finalitat social.                                                                                                        |
| 283 | 2.6.C | <b>Nre. d'usuaris de programa social</b>                                                                              | valor numèric |                                                                    | Quantitat de participants o usuaris del programa d'activitats amb finalitat social.                                                                                                        |

|     |       |                                                                               |               |                                                                    |                                                                                                                                                                             |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 298 | 2.6.C | <b>Nre. d'entrades del projecte social</b>                                    | valor numèric |                                                                    | Quantitat de participants o usuaris del programa d'activitats amb finalitat social.                                                                                         |
| 215 | 2.6.D | <b>Nre. d'activitats dirigides al col·lectiu de persones migrades</b>         | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'accions de l'equipament que tenen com a públic objectiu el col·lectiu de persones migrades.                                                                     |
| 218 | 2.6.D | <b>Nre. d'activitats de permeabilitat cultural</b>                            | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'activitats amb temàtiques alienes a la pràctica cultural imperant, tant si són referents a cultures presents al teixit social de l'entorn com d'altres indrets. |
| 248 | 2.6.D | <b>Percentatge d'activitats vinculades a la diversitat cultural</b>           | %             | Nre. d'activitats de diversitat cultural / Nre. total d'activitats | Proporció de les activitats amb finalitat vinculada a la diversitat cultural respecte del total d'activitat que desenvolupa l'equipament.                                   |
| 249 | 2.6.D | <b>Nre. de participacions en projectes referents a la integració cultural</b> | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'activitats en les quals l'ens participa amb finalitats d'integració cultural amb altres entitats o equipaments.                                                 |

### Indicadors quantitatius. Gràfics i taules

2.6.A Detall d'accions en referència a la perspectiva de gènere.

2.6.B Mitjanes de preus per activitat.

### Indicadors qualitatius

Estratègia pròpia d'accions socials i d'impacte envers l'entorn.

Acompliment dels drets culturals: identitat cultural, accessibilitat, dret a la informació i a la llibertat creativa.

Perspectiva de gènere en l'organització pròpia.

Mesures igualitàries en la condició laboral. Mesures d'igualtat en la contractació.

Perspectiva de gènere en els continguts que difon l'equipament.

Perspectiva de gènere en les activitats que organitza o en les quals participa l'equipament.

Polítiques de preus i significació en l'accessibilitat general dels públics.

Orientació de valors culturals, socials i didàctics oferts.

Prestació de serveis socials. Acompanyament a persones en situació vulnerable.

Prestació d'altres intangibles.

Mesures de promoció i suport a entitats del tercer sector.

Promoció i suport en projectes socials externs.

Entitats socials amb convenis estables de col·laboració o col·laboracions parcials.

Dimensió de la racialització en l'acció de l'equipament i les activitats que desenvolupa.

Inclusió del fenomen de la migració i de les persones migrades en l'activitat.

Definició de les accions destinades a la multiculturalitat en l'activitat pública i els continguts que proposa l'equipament.

Impacte i dinamització socioeconòmica de l'entorn immediat i nacional.

Descripció dels valors comunitaris implícits promoguts.

Retorn social i consolidació dels valors a partir de l'oferta.

### 5.2.7. PROJECTE EDUCATIU

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.

Tota estadística 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. Per altra banda, una població formada en ensenyaments artístics més probablement serà consumidora i creadora de cultura. Així, doncs, l'aposta per aquests ensenyaments té repercussions positives en el futur.

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 la 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 valoracions de l'eix, s'estableixen tres subapartats:

- Definició del projecte educatiu: descripció dels plans i estratègies envers l'activitat formativa en els diferents nivells formatius.
- Mediació cultural, accessibilitat, inclusivitat i equitat: accions pel que fa a la interacció específica amb els usuaris, adaptada a la seva diversitat i específicament vinculada a les polítiques d'igualtat, així com reflex de les estratègies d'equitat a l'oferta general d'activitats.
- Accent educatiu en l'acció cultural: interiorització del discurs didàctic en la gestió cultural i les diferents activitats que desenvolupa l'equipament.

#### Indicadors quantitatius. Ràtios

| Ref. | Apartat | Indicador                                                 | Unitat        | Formulació                                                           | Descripció                                                                                           |
|------|---------|-----------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 101  | 2.7.A   | <b>Nre. d'assistents a concerts escolars</b>              | valor numèric |                                                                      | Quantitat d'usuaris a les sessions de les activitats musicals del programa educatiu escolar.         |
| 168  | 2.7.A   | <b>Nre. d'assistents per activitat escolar</b>            | valor numèric | Nre. d'activitats de formació / Nre. d'usuaris d'activitats escolars | Mitjana dels usuaris per cada activitat escolar proposada per l'equipament.                          |
| 169  | 2.7.A   | <b>Nre. de concerts educatius</b>                         | valor numèric |                                                                      | Quantitat de concerts educatius portats a terme a les instal·lacions de l'equipament o exteriorment. |
| 170  | 2.7.A   | <b>Nre. d'usuaris als programes formatius escolars</b>    | valor numèric |                                                                      | Quantitat d'usuaris a les sessions dels programes formatius escolars.                                |
| 207  | 2.7.A   | <b>Percentatge de participació en activitats escolars</b> | %             | Nre. d'usuaris d'activitats escolars / Aforament ofert a les escoles | Proporció d'ocupació de les places disponibles per a activitats escolars.                            |

|     |       |                                                                                   |               |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 273 | 2.7.A | <b>Nre. mitjà d'assistents per concert educatiu</b>                               | valor numèric | Nre. d'assistents als concerts educatius / Nre. de concerts educatius    | Mitjana dels usuaris assistents per cada concert educatiu proposat per l'equipament.                                                                                                                                       |
| 289 | 2.7.A | <b>Nre. de programes educatius</b>                                                | valor numèric |                                                                          | Quantitat de projectes conformatos com a programes d'activitats formatives per a públic escolar.                                                                                                                           |
| 79  | 2.7.B | <b>Nre. d'usuaris d'altres programes socioeducatius</b>                           | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'usuaris a les sessions d'altres programes de tipologia socioeducativa.                                                                                                                                         |
| 188 | 2.7.B | <b>Percentatge d'assistents als programes educatius amb necessitats especials</b> | %             | Nre. d'usuaris amb necessitats especials / Aforament ofert a les escoles | Proporció d'usuaris participants en activitats educatives amb necessitats específiques sensorials o intel·lectuals.                                                                                                        |
| 189 | 2.7.B | <b>Nre. de programes específics de formació inclusiva</b>                         | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'activitats formatives dissenyades per a la inclusió educativa dels participants.                                                                                                                               |
| 32  | 2.7.C | <b>Nre. total d'activitats formatives</b>                                         | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'activitats de formació i caràcter pedagògic que desenvolupa l'equipament. Possibilita desglossar les activitats per tipologies (escolars, familiars, professionalitzadores, etcètera).                         |
| 33  | 2.7.C | <b>Nre. de sessions d'activitats formatives</b>                                   | valor numèric |                                                                          | Quantitat de sessions d'activitats formatives dutes a terme a les instal·lacions per l'equipament. Possibilita desglossar les sessions d'activitats per tipologies (escolars, familiars, professionalitzadores, etcètera). |
| 34  | 2.7.C | <b>Percentatge de participació en activitats formatives</b>                       | %             | Nre. d'usuaris de formació / Nre. total d'usuaris                        | Proporció dels usuaris de les activitats de formació respecte del total d'usuaris de l'equipament.                                                                                                                         |
| 76  | 2.7.C | <b>Nre. d'usuaris dels programes formatius</b>                                    | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'usuaris a les sessions dels programes formatius.                                                                                                                                                               |
| 102 | 2.7.C | <b>Nre. d'assistents a concerts familiars</b>                                     | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'usuaris a les sessions de les activitats musicals del programa educatiu familiar.                                                                                                                              |
| 134 | 2.7.C | <b>Índex de sessions per activitat formativa</b>                                  | valor numèric | Nre. de sessions per activitat formativa / Nre. d'activitats formatives  | Ràtio de quantificació del nombre de sessions que es fan per cada activitat formativa programada. Indicador de productivitat i eficiència.                                                                                 |
| 171 | 2.7.C | <b>Nre. d'usuaris als programes formatius familiars</b>                           | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'usuaris a les sessions del programa familiar.                                                                                                                                                                  |
| 172 | 2.7.C | <b>Nre. d'usuaris als programes formatius professionalitzadors</b>                | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'usuaris a les sessions del programa formatiu dirigit a la formació tècnica o de perfeccionament professional.                                                                                                  |
| 186 | 2.7.C | <b>Nre. d'activitats de formació especialitzada</b>                               | valor numèric |                                                                          | Quantitat de cursos o d'activitats diverses d'especialització tècnica destinades al sector professional vinculat a l'àmbit de l'equipament.                                                                                |
| 187 | 2.7.C | <b>Nre. de sessions d'activitats de formació especialitzada</b>                   | valor numèric |                                                                          | Quantitat de sessions celebrades de cursos o d'activitats diverses d'especialització tècnica destinades al sector professional vinculat a l'àmbit de l'equipament.                                                         |
| 240 | 2.7.C | <b>Nre. d'activitats familiars</b>                                                | valor numèric |                                                                          | Quantitat d'activitats diverses (cursos, tallers, audicions, etcètera) destinades al públic familiar.                                                                                                                      |
| 241 | 2.7.C | <b>Nre. de sessions d'activitats familiars</b>                                    | valor numèric |                                                                          | Quantitat de sessions d'activitats destinades al públic familiar.                                                                                                                                                          |
| 242 | 2.7.C | <b>Nre. d'activitats de formació interna</b>                                      | valor numèric |                                                                          | Quantitat de cursos o d'activitats diverses d'especialització tècnica destinades a la formació del personal propi.                                                                                                         |

|     |       |                                             |               |                                                                                                                                          |
|-----|-------|---------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 243 | 2.7.C | <b>Nre. de sessions de formació interna</b> | valor numèric | Quantitat de sessions celebrades de cursos o d'activitats diverses d'especialització tècnica destinades a la formació de personal propi. |
| 244 | 2.7.C | <b>Nre. d'usuaris de formació interna</b>   | valor numèric | Quantitat d'usuaris a les sessions del programa formatiu dirigit a la formació interna.                                                  |
| 282 | 2.7.C | <b>Nre. d'usuaris del programa familiar</b> | valor numèric | Quantitat d'usuaris a les sessions del programa familiar.                                                                                |

### Indicadors qualitatius

Anàlisi dels nínxols de mercat, de les necessitats de formació no cobertes i de l'oferta formativa de l'equipament.

Informe curricular de l'oferta. Grau d'adaptació de l'oferta educativa al currículum escolar.

Desenvolupament de la capacitat creativa, de la capacitat crítica i la sensibilitat artística

Model organitzatiu per a la producció i la impartició d'activitats de caràcter didàctic.

Anàlisi de les accions formatives en l'activitat general de l'equipament.

Detall i evolució d'altres activitats formatives.

Iniciatives vinculades a les polítiques inclusives públiques.

### 5.2.8. PROJECCIÓ EXTERIOR

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 des dels equipaments públics, passa necessàriament per un increment de la seva presència en els mercats internacionals de la cultura.

La presència internacional de la producció i creació catalanes, a més de possibilitar 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 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 valoracions de l'eix, s'estableixen tres subapartats:

- Mercats: espais susceptibles d'interès per a l'oferta de l'ens.
- Creació i xarxes: activitats que es generen amb vocació internacional i relacions i interdependències amb organismes o equipaments internacionals.
- Permeabilitat i atractivitat: grau o capacitat de recepció de propostes alienes i integració en l'oferta de l'ens.

## Indicadors quantitatius. Ràtios

| Ref. | Apartat | Indicador                                                                       | Unitat        | Formulació                                                                 | Descripció                                                                                                                                                |
|------|---------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 31   | 2.8.A   | <b>Nre. d'activitats amb projecció internacional</b>                            | valor numèric |                                                                            | Quantitat d'activitats dissenyades i produïdes per a la internacionalització.                                                                             |
| 58   | 2.8.A   | <b>Nre. de sessions d'activitats amb projecció internacional</b>                | valor numèric |                                                                            | Quantitat de sessions d'activitats dissenyades i produïdes per a la internacionalització.                                                                 |
| 59   | 2.8.A   | <b>Percentatge d'activitats amb projecció internacional</b>                     | %             | Nre. d'activitats de projecció internacional / Nre. total d'activitats     | Proporció de les activitats amb vocació internacional respecte de la totalitat d'activitats desenvolupades per l'ens.                                     |
| 63   | 2.8.A   | <b>Percentatge de visitants internacionals</b>                                  | %             | Nre. de visitants internacionals / Nre. total de visitants                 | Percentatge de visitants internacionals respecte del total de visitants.                                                                                  |
| 71   | 2.8.A   | <b>Nre. de notícies als mitjans internacionals</b>                              | valor numèric |                                                                            | Quantificació de les notícies aparegudes en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de filiació internacional.                                           |
| 84   | 2.8.A   | <b>Nre. de produccions pròpies en esdeveniments internacionals</b>              | valor numèric |                                                                            | Quantitat de produccions pròpies que han participat en esdeveniments internacionals.                                                                      |
| 85   | 2.8.A   | <b>Nre. de coproduccions en esdeveniments internacionals</b>                    | valor numèric |                                                                            | Quantitat de produccions en col·laboració (coproduccions) que han participat en esdeveniments internacionals.                                             |
| 60   | 2.8.B   | <b>Nre. de coproduccions internacionals</b>                                     | valor numèric |                                                                            | Quantitat d'activitats produïdes amb la col·laboració d'un altre participant internacional.                                                               |
| 61   | 2.8.B   | <b>Nre. de sessions de coproduccions internacionals</b>                         | valor numèric |                                                                            | Quantitat de sessions d'activitats produïdes amb la col·laboració d'un altre participant internacional.                                                   |
| 62   | 2.8.B   | <b>Percentatge de coproduccions internacionals</b>                              | %             | Nre. de coproduccions internacionals / Nre. total de produccions exhibides | Proporció de produccions amb col·laboracions internacionals respecte del nombre total de produccions fetes (pròpies i amb tercers).                       |
| 232  | 2.8.B   | <b>Nre. d'accions o participacions a les xarxes internacionals</b>              | valor numèric |                                                                            | Quantitat de col·laboracions i participacions pròpies en el marc de xarxes sectorials internacionals.                                                     |
| 72   | 2.8.C   | <b>Nre. de produccions internacionals exhibides</b>                             | valor numèric |                                                                            | Quantitat de produccions de producció internacional exhibides a l'equipament. Indicador de la permeabilitat de l'oferta.                                  |
| 73   | 2.8.C   | <b>Percentatge de produccions internacionals</b>                                | %             | Nre. de produccions internacionals / Nre. total de produccions exhibides   | Proporció de la producció internacional en l'equipament respecte del total de produccions exhibides. Indicador de la permeabilitat de l'oferta.           |
| 86   | 2.8.C   | <b>Nre. de participacions de creadors-artistes internacionals en activitats</b> | valor numèric |                                                                            | Nombre de participacions internacionals (creadors, col·laboradors, tècnics, intèrprets) en les activitats que exhibeix l'ens. Indicador de permeabilitat. |

## Indicadors qualitatius

---

Disponibilitat de recursos per internacionalitzar activitats.

---

Localització de l'ens en l'escena sectorial internacional. Contactes i intercanvis.

---

Coneixement de l'equipament per part dels i les visitants estrangers segons enquestes de turisme.

---

### 5.2.9. EXCEL·LÈNCIA I SOSTENIBILITAT

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

L'aposta pel coneixement i la innovació ha de tenir reflex en un context cultural en el qual es 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 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 aquí 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.

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

- a. Projectes disruptius i foment de la creativitat: pràctiques diferencials que caracteritzen l'estratègia de l'equipament a partir de paràmetres d'innovació o singularitat. En paral·lel, accions per promoure l'originalitat i el desenvolupament de la innovació en el públic i els usuaris.
- b. Creació i transferència de coneixement: generació de continguts, recerca i divulgació científica.
- c. Prestigi i reconeixement: percepció d'excel·lència i valoració de les activitats de l'ens en el context sectorial, nacional o internacional. S'hi inclouen la valoració del mateix equipament per part de les institucions tutores i la percepció per part del públic i els abonats de la gestió i l'activitat dutes a terme.
- d. Comunicació i difusió cultural: accions endegades per socialitzar les activitats portades a terme per l'ens.
- e. Sostenibilitat ambiental i energètica: estratègies i accions amb un objectiu mediam-biental.
- f. Eficiència i qualitat procedimental: mesures i gestió per desenvolupar actuacions normativitzades o estandarditzades que ofereixin coherència en l'acció i excel·lència de resultats.

## Indicadors quantitatius. Ràtios

| Ref. | Apartat | Indicador                                                            | Unitat        | Formulació                                                 | Descripció                                                                                                                                                                                   |
|------|---------|----------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 38   | 2.9.A   | <b>Nre. d'activitats de foment de la creativitat</b>                 | valor numèric |                                                            | Quantitat d'activitats promogudes per l'ens envers la creació artística o cultural.                                                                                                          |
| 39   | 2.9.A   | <b>Nre. d'activitats per al foment de l'esperit crític</b>           | valor numèric |                                                            | Quantitat d'activitats promogudes per l'ens envers la reflexió del públic respecte de fets culturals o artístics (debats, col·loquis, presentacions, jornades, etcètera).                    |
| 234  | 2.9.A   | <b>Nombre de mesures de foment de la creativitat</b>                 | valor numèric |                                                            | Quantitat d'accions i d'activitats promogudes per l'ens destinades a la promoció de la innovació i a la generació creativa entre els usuaris.                                                |
| 40   | 2.9.B   | <b>Nre. de serveis prestats externament</b>                          | valor numèric |                                                            | Quantitat de serveis (assessorament, informes, dictàmens, comissariats, treballs tècnics, etcètera) prestats exteriorment.                                                                   |
| 41   | 2.9.B   | <b>Nre. d'articles publicats</b>                                     | valor numèric |                                                            | Quantitat d'articles científics o tècnics publicats en mitjans del sector o de recerca. Indicador de prestigi.                                                                               |
| 42   | 2.9.B   | <b>Nre. de projectes i activitats de recerca</b>                     | valor numèric |                                                            | Quantitat de projectes propis o en col·laboració i d'activitats de recerca que desenvolupa, es registren i es vinculen als objectius estratègics de l'ens.                                   |
| 89   | 2.9.B   | <b>Nre. de béns objecte de restauració i conservació</b>             | valor numèric |                                                            | Quantitat de béns restaurats o que han rebut mesures específiques o tractaments de conservació física.                                                                                       |
| 90   | 2.9.B   | <b>Nre. d'ingressos a col·lecció</b>                                 | valor numèric |                                                            | Quantitat de béns que s'incorporen a la col·lecció de fons patrimonial en l'exercici determinat.                                                                                             |
| 91   | 2.9.B   | <b>Nre. de participacions del personal propi en actes científics</b> | valor numèric |                                                            | Quantitat de participacions dels tècnics de l'ens que el representen en actes de divulgació o comunicació científica (congressos, jornades, conferències, debats, taules rodones, etcètera). |
| 96   | 2.9.B   | <b>Nre. total de fons (col·lecció)</b>                               | valor numèric |                                                            | Quantitat de béns/objectes que formen la col·lecció patrimonial de l'equipament.                                                                                                             |
| 110  | 2.9.B   | <b>Nre. de personal propi en projectes de recerca</b>                | valor numèric |                                                            | Quantitat de personal de plantilla que participa en projectes de recerca. Es comptabilitza per proporció de dedicació individual en les tasques vinculades a la investigació i la recerca.   |
| 111  | 2.9.B   | <b>Percentatge de personal propi en projectes de recerca</b>         | %             | Nre. de personal de recerca / Nre. total de personal propi | Proporció de personal intern dedicat a projectes de recerca propis o en col·laboració respecte del total de personal.                                                                        |
| 114  | 2.9.B   | <b>Nre. de consultes al fons</b>                                     | valor numèric |                                                            | Quantitat d'usuaris o d'investigadors externs que accedeixen als diversos béns de la col·lecció.                                                                                             |
| 175  | 2.9.B   | <b>Nre. d'articles publicats en revistes indexades</b>               | valor numèric |                                                            | Quantitat d'articles científics o tècnics publicats en revistes indexades. Indicador de prestigi.                                                                                            |
| 284  | 2.9.B   | <b>Nre. d'acords i col·laboracions vinculades a la recerca</b>       | valor numèric |                                                            | Quantitat de col·laboracions, informals o en format d'acord o conveni, amb equipaments o entitats per a accions o activitats vinculades a la recerca.                                        |
| 19   | 2.9.C   | <b>Import de les subvencions de la UE</b>                            | monetària     |                                                            | Import rebut de procedència UE destinat a projectes propis o en col·laboració cofinançats amb fons europeus.                                                                                 |



|     |       |                                                                              |               |                                                            |                                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------|------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 45  | 2.9.C | <b>Percentatge d'activitats d'excel·lència</b>                               | %             | Nre. d'activitats d'excel·lència / Nre. total d'activitats | Proporció d'activitats considerades d'excel·lència respecte del total d'activitats.                                                                                                                        |
| 46  | 2.9.C | <b>Grau de satisfacció en l'enquesta de visitants (1-10)</b>                 | valor numèric | Mitjana aritmètica del grau de satisfacció                 | Valor de la mitjana aritmètica obtinguda a partir de la pregunta de nivell de satisfacció del públic presencial respecte del servei ofert.                                                                 |
| 74  | 2.9.C | <b>Nre. de projectes subvencionats en programes europeus (UE)</b>            | valor numèric |                                                            | Quantitat de projectes propis o en col·laboració cofinançats amb fons europeus.                                                                                                                            |
| 173 | 2.9.C | <b>Nre. d'activitats d'excel·lència</b>                                      | valor numèric |                                                            | Quantitat d'activitats i de serveis considerats d'excel·lència en l'àmbit d'actuació. Inclou activitats i projectes de recerca, de foment de la creativitat i de foment de l'esperit crític.               |
| 179 | 2.9.C | <b>Nre. de projectes subvencionats en altres programes públics o privats</b> | valor numèric |                                                            | Quantitat de projectes propis o en col·laboració cofinançats amb fons provinents de subvencions públiques o privades que no participen en la governança de l'equipament (exclosos els programes europeus). |
| 180 | 2.9.C | <b>Import de les subvencions d'altres institucions públiques o privades</b>  | monetària     |                                                            | Import rebut de subvencions públiques o privades que no participen en la governança de l'equipament (exclosos els programes europeus).                                                                     |
| 26  | 2.9.D | <b>Nre. de participants en activitats d'excel·lència</b>                     | valor numèric |                                                            | Quantitat d'usuaris, participants i assistents d'activitats d'excel·lència (conferències, congressos, debats, presentacions, etcètera).                                                                    |
| 35  | 2.9.D | <b>Nre. d'aparicions o notícies als mitjans de comunicació</b>               | valor numèric |                                                            | Quantitat d'esments o notícies referents a l'equipament aparegudes als mitjans de comunicació digitals, audiovisuals o impresos.                                                                           |
| 43  | 2.9.D | <b>Nre. de publicacions pròpies</b>                                          | valor numèric |                                                            | Quantitat de revistes científiques, catàlegs, reculls o monografies en format paper, susceptibles de bescanvi, o en format digital, que edita l'ens.                                                       |
| 44  | 2.9.D | <b>Nre. de jornades i actes públics propis</b>                               | valor numèric |                                                            | Quantitat d'activitats de comunicació i divulgació científica que desenvolupa l'ens.                                                                                                                       |
| 97  | 2.9.D | <b>Nre. de referències de dipòsit legal, ISBN i ISSN assignades</b>          | valor numèric |                                                            | Quantitat de registres referents a identificadors de publicacions (monogràfics i revistes) sol·licitades amb finalitat de difusió pública.                                                                 |
| 122 | 2.9.D | <b>Nre. de publicacions digitals</b>                                         | valor numèric |                                                            | Quantitat d'edicions anuals de revistes, monogràfics, reculls tècnics o documents de divulgació editats específicament per difondre per via digital.                                                       |
| 174 | 2.9.D | <b>Nre. d'edicions anuals</b>                                                | valor numèric |                                                            | Quantitat d'edicions periòdiques de les revistes o publicacions en format físic o digital que promou l'ens. Mesura de prestigi i divulgació científica.                                                    |
| 176 | 2.9.D | <b>Butlletí electrònic: nre. d'edicions anuals</b>                           | valor numèric |                                                            | Quantitat d'edicions anuals del butlletí electrònic.                                                                                                                                                       |
| 177 | 2.9.D | <b>Butlletí electrònic: nre. de receptors</b>                                | valor numèric |                                                            | Quantitat de receptors de cada edició del butlletí electrònic.                                                                                                                                             |
| 178 | 2.9.D | <b>Nre. de materials cedits externament</b>                                  | valor numèric |                                                            | Quantitat de materials i fons provinents de l'inventari que s'han cedit externament. Indica la interacció amb el sector.                                                                                   |
| 212 | 2.9.D | <b>Butlletí electrònic: nre. de subscriptors</b>                             | valor numèric |                                                            | Nombre de subscriptors registrats per rebre el butlletí electrònic de difusió periòdica.                                                                                                                   |
| 288 | 2.9.D | <b>Nre. d'accions de difusió</b>                                             | valor numèric |                                                            | Quantitat d'activitats o accions vinculades a la promoció i a la difusió pública de l'equipament i les seves activitats.                                                                                   |

|     |       |                                                           |               |                                                   |                                                                                                                                                                      |
|-----|-------|-----------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 23  | 2.9.E | <b>Nre. d'accions de millora de l'entorn</b>              | valor numèric |                                                   | Quantitat de projectes o actuacions pròpies o en col·laboració destinades a la promoció social, econòmica i ambiental de l'entorn immediat (geogràfic o sectorial).  |
| 221 | 2.9.E | <b>Nre. d'accions i projectes d'eficiència energètica</b> | valor numèric |                                                   | Quantitat d'accions de millora i eficiència energètica en la infraestructura pròpia.                                                                                 |
| 27  | 2.9.F | <b>Nre. de procediments al manual de qualitat</b>         | valor numèric |                                                   | Quantitat de procediments vinculats als processos que es desenvolupen i que es troben inclosos en el manual de qualitat de l'ens.                                    |
| 132 | 2.9.F | <b>Grau de qualitat percebuda en disseny i serveis</b>    | coeficient    | Mitjana aritmètica del grau de qualitat percebuda | Valor mitjà obtingut a partir de la pregunta de nivell de satisfacció del públic presencial envers la presentació de les propostes a l'usuari. Indicador d'eficàcia. |
| 195 | 2.9.F | <b>Nre. de procediments redactats</b>                     | valor numèric |                                                   | Quantitat de procediments incorporats en el manual operatiu o de qualitat.                                                                                           |
| 222 | 2.9.F | <b>Nre. d'accions per optimitzar recursos</b>             | valor numèric |                                                   | Quantitat d'accions procedimentals per millorar l'eficiència en la gestió dels recursos humans i el consum de recursos físics.                                       |

### Indicadors quantitatius. Gràfics i taules

2.9.B Detall d'accions de transferència de coneixement.

2.9.C Detall d'accions en referència a la publicitat i als mitjans.

### Indicadors qualitatius

Aspectes rellevants i pràctiques diferencials pel que fa a la singularitat, la innovació i la creativitat de l'oferta al públic.

Valoració externa o dels participants: coneixements i habilitats adquirides (acompliment d'objectius)

Articulació de mesures destinades a implementar l'autoavaluació.

Generació de coneixement: recerca, documentació, recuperació del patrimoni i publicacions.

Activitats de divulgació, difusió cultural i comunicació.

Actuacions de promoció amb mitjans digitals.

Col·laboracions tècniques o científiques amb tercers i cessió i préstec de fons.

Anàlisi d'enquestes de públic.

Aplicació d'estàndards internacionals: sistemes de qualitat en vigor i accions envers la sostenibilitat ambiental.

Inclusió del criteri de sostenibilitat en les activitats de la institució.

Implementació de temàtiques mediambientals en les propostes i activitats.

## 5.3. Context extern

Tot i les característiques singulars dels equipaments culturals en funció de cada àmbit o subsector, els objectius i les tasques que es porten a terme no són una excepció en el panorama internacional, en el qual la transformació de l'oferta està vinculada a l'evolució de la demanda i a les necessitats de la societat actual.

A fi d'establir un marc sectorial de referència per avaluar cada entitat, es considera d'interès mostrar respostes diferents a situacions similars i, per tant, identificar característiques i indicadors d'equipaments internacionals que poden mantenir paral·lelismes amb els avaluats. Evidenciar com es conceben quant a la governança, el model d'organització i els rendiments en servei públic que n'obtenen permetrà establir referències i, alhora, explicar el marc diferencial que justifica les estratègies diverses i la seva conveniència.

En aquest sentit, s'elabora un informe procedimentat sobre equipaments i pràctiques d'interès que puguin establir una referència amb l'avaluat, emprant una estructura predefinida de descripció i a partir d'indicadors quantitatius i qualitatius, amb el propòsit de mostrar dades paral·leles a aquelles que s'obtenen amb l'avaluació de l'equipament i determinar aquells aspectes en els quals són disruptius o que funcionen de manera exemplar.

Es considera adient que l'informe ha de recollir informació d'entre tres i cinc entitats representatives de contextos diferenciats. Les dades han de correspondre a l'exercici tancat més proper al darrer any d'informe en els equipaments avaluats i, en tot cas, es considera que han d'identificar un exercici característic i normalitzat del desenvolupament de les activitats de l'ens.

El procediment vinculat a l'informe sobre el context extern dels equipaments avaluats implica les fases d'identificació, de definició i d'anàlisi.

En la fase inicial d'**identificació**, es detecten i es valoren quins són els referents d'interès i quins són els prescriptors, si escau, que han de complementar aquesta visió inicial. S'entén com a referents d'interès tant els equipaments amb pràctiques que puguin ser considerades exemplars com els projectes artístics (festivals, propostes diverses, etcètera), de perfil social, educatiu o sostenible que, de manera independent o externalitzada, es poden vincular a la pràctica de les entitats culturals.

En la fase de **definició** es detallen les característiques essencials dels equipaments o dels projectes artístics seleccionats a fi de valorar-les. Els criteris a partir dels quals es descriuen són els següents:

- Qualitat de la programació.
- Oferta estimulant.
- Singularitat, oferta pròpia.
- Aposta pel risc, pel talent emergent, per nous creadors, estrenes i reprogramació de patrimoni musical.
- Diversificació de públics.
- Programa educatiu.
- Contenidor cultural, amb múltiples activitats vinculades (conferències, presentacions, tallers, exposicions, etcètera).
- Vocació internacional vs. vocació local de l'oferta.
- Compromís social i desenvolupament de projectes comunitaris.
- Sostenibilitat i eficiència de recursos.

Altrament, en la fase de descripció esdevé necessari un guió qualitatiu dels continguts analitzats. La redacció descriptiva de les característiques de cada equipament objectiu i els apartats que ha d'incloure són els següents:

- **Governança:** titularitat, òrgans de govern, participació pública i privada, direcció executiva, vinculació orgànica amb altres institucions.
- **Organització:** infraestructures, recursos, gestió i interrelació amb seus o xarxes diverses, estructura interna (departaments, personal...).
- **Activitats i serveis:** projectes interns destinats a la millora qualitativa, a l'educació i a la creació i divulgació de coneixement; participació en projectes transnacionals i transterritorials; projecte educatiu; polítiques d'apropament a públic jove; pel que fa als objectius de desenvolupament sostenible (gènere, sostenibilitat, mediació, programes comunitaris); innovació; digitalització de l'oferta i programes no presencials.
- **Públics i difusió:** estratègies, polítiques de màrqueting, segments de públic i *targets*, ús de les eines digitals en l'execució del servei i altres vies de comunicació pública.

Quant al contingut quantitatiu de l'estudi, en l'informe del context extern es recullen dos grups d'indicadors, els que distingeixen imports de l'àmbit econòmic i els que distingeixen dades referents a les activitats, als públics i a la comunicació i difusió cultural. S'inclouen valors aportats (balanços econòmics i memòries d'activitat) i ràtios d'elaboració secundària, en dependència de l'àmbit d'activitat i de la disposició de la informació vinculada. En dependència a la informació disponible, es proposen els següents:

## Indicadors quantitatius

| Grup                              | Indicador                                                           | Observacions                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ECONOMIA                          | <b>Ingressos totals</b>                                             |                                                                                                                                                                                                                 |
|                                   | <b>Import de les aportacions públiques</b>                          | Import inclòs en els ingressos totals.                                                                                                                                                                          |
|                                   | <b>Ingressos propis</b>                                             | Import inclòs en els ingressos totals.                                                                                                                                                                          |
|                                   | <b>Ingressos per taquillatge</b>                                    | Import inclòs en els ingressos propis.                                                                                                                                                                          |
|                                   | <b>Ingressos per patrocini o mecenatge</b>                          | Import inclòs en els ingressos propis.                                                                                                                                                                          |
|                                   | <b>Altres ingressos propis</b>                                      | Import inclòs en els ingressos propis.                                                                                                                                                                          |
|                                   | <b>Distribució dels ingressos</b>                                   | Valor percentual dels diversos ingressos respecte del total d'ingressos. Dades expressades en taula individualment o en gràfic de manera conjunta.                                                              |
|                                   | <b>Despeses totals</b>                                              |                                                                                                                                                                                                                 |
|                                   | <b>Despesa d'activitats</b>                                         | Import inclòs en la despesa total.                                                                                                                                                                              |
|                                   | <b>Despesa d'estructura</b>                                         | Import inclòs en la despesa total.                                                                                                                                                                              |
|                                   | <b>Despesa d'activitat principal</b>                                | Import inclòs en la despesa d'activitats.                                                                                                                                                                       |
|                                   | <b>Despesa en activitat educativa / formativa</b>                   | Import inclòs en la despesa d'activitats.                                                                                                                                                                       |
|                                   | <b>Altres despeses d'activitat</b>                                  | Import inclòs en la despesa d'activitats.                                                                                                                                                                       |
|                                   | <b>Despesa de personal propi</b>                                    | Import inclòs en la despesa d'estructura.                                                                                                                                                                       |
|                                   | <b>Despesa de manteniment d'infraestructures</b>                    | Import inclòs en la despesa d'estructura.                                                                                                                                                                       |
|                                   | <b>Altres despeses d'estructura</b>                                 | Import inclòs en la despesa d'estructura.                                                                                                                                                                       |
|                                   | <b>Distribució de les despeses</b>                                  | Valor percentual dels diversos ingressos respecte del total de despeses. Dades expressades en taula individualment o en gràfic de manera conjunta.                                                              |
|                                   | <b>Ràtio de cost per usuari / visitant / espectador</b>             | Quocient corresponent al cost individualitzat per usuari rebut en funció del total de despeses.                                                                                                                 |
|                                   | <b>Ràtio d'aportació pública per usuari / visitant / espectador</b> | Quocient corresponent al cost individualitzat per usuari rebut en funció de l'aportació pública rebuda.                                                                                                         |
| ACTIVITATS, PÚBLICS I COMUNICACIÓ | <b>Nombre total d'activitats</b>                                    |                                                                                                                                                                                                                 |
|                                   | <b>Nombre d'activitats principals</b>                               | Valor inclòs en el nombre total d'activitats.                                                                                                                                                                   |
|                                   | <b>Nombre d'activitats educatives</b>                               | Valor inclòs en el nombre total d'activitats.                                                                                                                                                                   |
|                                   | <b>Nombre d'activitats de difusió cultural</b>                      | Valor inclòs en el nombre total d'activitats.                                                                                                                                                                   |
|                                   | <b>Nombre d'activitats de recerca</b>                               | Valor inclòs en el nombre total d'activitats.                                                                                                                                                                   |
|                                   | <b>Nombre de publicacions</b>                                       | S'inclouen des de butlletins d'informació pròpia fins a publicacions científiques, de divulgació cultural o de l'àmbit didàctic.                                                                                |
|                                   | <b>Nombre total d'usuaris presencials</b>                           |                                                                                                                                                                                                                 |
|                                   | <b>Distribució per usuaris dels serveis oferts</b>                  | Valor percentual dels usuaris de cada oferta (activitat principal, educativa, etcètera) respecte del total d'usuaris de l'equipament. Dades expressades en taula individualment o en gràfic de manera conjunta. |
|                                   | <b>Nombre d'usuaris del web propi</b>                               | Cal detallar el nombre d'usuaris i de visites, si escau.                                                                                                                                                        |
|                                   | <b>Nombre de seguidors i usuaris a les xarxes socials pròpies</b>   | Cal detallar per xarxa, si escau.                                                                                                                                                                               |

## 5.4. Valoracions d'expertes i experts

L'avaluació estratègica abasta els aspectes definits pels eixos transversals. A més de l'arquitectura institucional i la gestió d'operacions i recursos, pren rellevància singular la valoració dels continguts, que s'entén 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.

La mesura de les activitats es considera un factor d'interès específic en el procés d'avaluació estratègica. En el marc normatiu establert, i en els usos habituals sobre equipaments culturals, la decisió envers la naturalesa de les activitats recau en la direcció, la qual valida periòdicament la gestió del projecte amb els òrgans superiors de governança de l'entitat.<sup>60</sup>

A fi d'aportar elements al discurs, es considera d'interès afegir, en primer terme, el comentari respecte de la gestió, la logística i la qualitat procedimental que afecta les activitats i que pot ser quantificat o qualificat mitjançant els indicadors estandaritzats que s'apliquen en el model d'avaluació estratègica.

En segon terme, i respecte de la valoració del procés de disseny i formulació de la creació de continguts, es considera d'interès específic aportar el criteri d'especialistes en la matèria, externs però coneixedors de l'equipament. En aquest sentit, es pretén valorar el següent:

- Els aspectes genèrics i sectorials: naturalesa dels objectius, adaptació a la demanda social i cultural, impacte en la dinàmica dels sectors i rol territorial.<sup>61</sup>
- Els continguts: els recursos i l'organització que estructura l'ens avaluat, l'adequació de les activitats, els projectes digitals i la comunicació.<sup>62</sup>
- Les propostes de millora que, des de diverses perspectives externes, s'apunten com a estratègies destinades a donar alternativa i solució a les deficiències esmentades.

En una aplicació restringida de les metodologies de resolució de casuístiques en grup basat 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, en dependència de les característiques de l'àmbit i l'objecte d'estudi.

En tot cas, el perfil dels experts ha de possibilitar una visió respecte del disseny dels continguts i del seu impacte en el públic, la qual serà confrontada en les diverses opinions recollides. En dependència de les característiques dels equipaments per avaluar i de l'àmbit cultural de referència, es poden establir prototips diferenciats d'experts:

- El perfil acadèmic: teòric i docent universitari especialista en l'àmbit i la seva recerca, amb coneixença de l'equipament, el sector i la seva dinàmica.
- El perfil tècnic: professional especialitzat i coneixedor de continguts.
- El perfil gestor: professional de la gestió d'equipaments i amb experiència sectorial.

---

60 L'atribució de responsabilitat de la direcció 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 de gestió dels equipaments públics francòfons i anglosaxons, es tendeix a diferenciar les figures i funcions de director artístic (altrament dit director) i de gerent o administrador, responsable de la gestió logística i administrativa, sense responsabilitat conceptual en els continguts.

61 La informació requerida correspondria a l'eix transversal 1, «Governança i coordinació institucional» (planificació estratègica i operativa); a l'eix 3, «Estructura organitzativa i interacció sectorial» (interacció sectorial i territorial), i a l'eix 6, «Projecte social» (accions d'inclusió, cohesió i mediació comunitària).

62 La informació requerida correspondria a l'eix transversal 3, «Estructura organitzativa i interacció sectorial» (organització interna); a l'eix 4, «Activitats i públics» (oferta i activitats); a l'eix 5, «Paradigma digital», i a l'eix 7, «Projecte educatiu» (accent educatiu en l'acció cultural).

- El perfil del divulgador o divulgadora: comunicador cultural que interpreta l'equipament com a eina de difusió i, per tant, el contextualitza amb l'oferta sectorial i cultural genèrica.

Els perfils són complementaris habitualment i, a més de les característiques anteriors, actuen com a usuaris avançats: disposen del coneixement empíric transversal com a receptors del servei ofert.

Quant a la valoració dels continguts per part dels experts, es delimita als aspectes següents:

- 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, tant per format, creativitat dels continguts, reinterpretació de la tradició o el classicisme com per la metodologia de difusió.
- Els valors culturals o formatius: 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, la contemporaneïtat o s'adiu amb realitats quotidianes.
- La projecció exterior: capacitat d'internacionalització del producte cultural, transcendència i interès comú de la proposta.

En referència 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 consistent en la sol·licitud als experts de les seves valoracions mitjançant un **informe pautat** relatiu 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:
  - » Aspectes genèrics: consideracions respecte del funcionament i objectius de política cultural que puguin afectar l'equipament públic; estratègies generals de l'equipament; demanda social i cultural del servei que s'ofereix.
  - » Aspectes sectorials: consideracions referents a finalitats i propòsits compartits en la pràctica actual pels equipaments vinculats al sector o disciplina.
  - » Contingut i actualitat: comentari crític del desenvolupament de les programacions precedents, amb evolució comparativa dels darrers exercicis. Valoració dels recursos (infraestructura i organització), activitats (principals, recerca i col·lecció, si escau), projecte formatiu, projecte social, difusió cultural i comunicació.
  - » Proposta de millora i alternatives, a partir de les quals es generen opinions i suggeriments.

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

En aquest document d'obtenció d'informació dels experts s'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 activitats que desenvolupa cada ens.

- b. Una segona fase consistent 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 qüestioni sobre la pròpia valoració i s'exposin les dels altres experts a fi de buscar-hi posicions comunes; opcionalment, es preveu la celebració de sessions conjuntes o taules rodones en què els experts puguin debatre les interpretacions i alternatives plantejades.
- c. Amb les valoracions determinades pels experts, el procediment implica la **parametrització i la interpretació** de la informació rebuda per part de l'avaluador a fi de circumscriure la subjectivitat i establir, d'una banda, aspectes consensuats i, de l'altra, les 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 o discrepants que enriqueixi una visió polièdrica, amb punts comuns i alternatius a la proposta existent en l'equipament.



## 5.5. Interpretació i valoració per eixos estratègics

La valoració consisteix en el recull i la interpretació de les dades aportades, tant les quantitatives com les qualitatives. En relació amb cada eix estratègic transversal, el procediment inclou el següent:

- La simplificació de la informació recopilada.
- El significat dels resultats referents a les ràtios i els 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 destacat de les deficiències observades i documentades, amb el detall màxim respecte de l'origen o causa i l'afectació en l'equipament.
- El destacat de les fortaleeses evidenciades i documentades, amb les conseqüències positives respecte d'altres indicadors i en la gestió i resultats obtinguts.

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

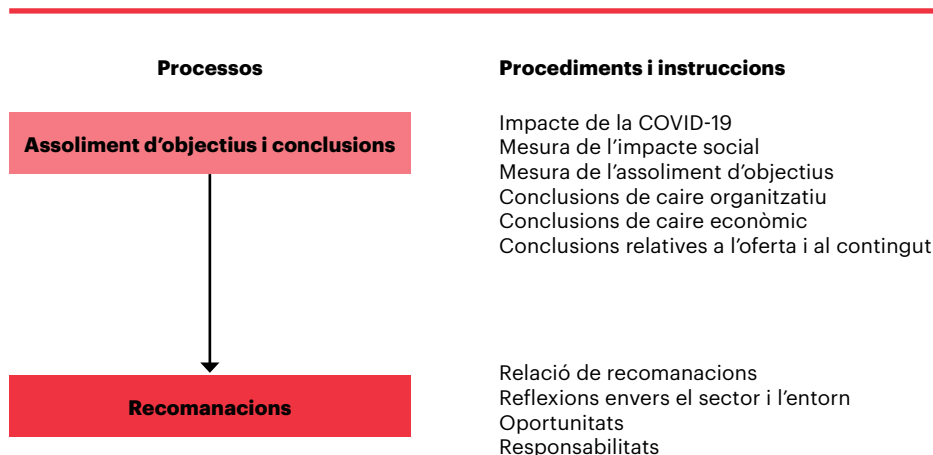
Es considera un aspecte central de la valoració i de la interpretació de la informació la comparació evolutiva del mateix ens en exercicis diferents. L'observança en un període temporal d'un mínim de tres exercicis permet establir un marc propi d'actuació de l'equipament: paràmetres entre els quals es desenvolupa, dimensió real, segments de públic i de mercat, etcètera. 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 ser compensada per la seva utilització conjunta en forma de bateria que explica diferents aspectes de l'ens.

Quant a la interpretació de la informació qualitativa, es considera valorativa en relació amb les evidències recopilades. Altrament, esdevé rellevant la vinculació entre notes qualitatives i indicadors qualitius, que refermaran o matisaran el comentari valoratiu que es farà del seu conjunt.

# 6. Anàlisi i avaluació

## 6. Anàlisi i avaluació

**Figura 17. 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 ha 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 interrelació de les dades recollides es conformarà l'avaluació.

La fase d'avaluació se 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 del 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 que pertanyen 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, activitats i la seva gestió. 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 d'avaluació amb contrastacions sectorials suposa una àmplia discriminació i el filtre de paràmetres identificadors en virtut de

les diferents realitats dels equipaments.<sup>63</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 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 mateixa implantació i execució del model d'avaluacions estratègiques 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 en l'entorn i el context.

Altrament, i per adaptar-se a les circumstàncies originades per la pandèmia de covid-19 que ha afectat globalment des d'inicis de l'any 2020, el model d'avaluació recull la casuística de la situació, les conseqüències que ha originat (que ja s'evidencien en els indicadors quantitatius dels exercicis vinculats) i la resposta de l'equipament que, en forma d'iniciatives de resposta, ha pretès contrarestar l'impacte sobre l'equipament i les previsions i pressupostos. Amb aquesta finalitat i de manera circumstancial per a aquells anys d'afectació, es recull en un capítol específic la mesura de l'impacte de la crisi de la covid-19 i les iniciatives preses. L'objectiu té una doble intenció:

- Evidenciar l'afectació per la pandèmia: s'estableix com a referència el darrer exercici sense afectació, l'any 2019, es recopila la informació corresponent al resum dels efectes de la pandèmia en els indicadors registrats per l'avaluació estratègica i, amb valor percentual, es compara l'evolució i l'afectació respecte de l'exercici pre-pandèmic. Pel que fa a la visió quantitativa, s'afegeix la descripció de la tipologia d'activitats suspeses, l'impacte en l'organització i en la gestió de l'equipament (períodes de tancament, modificacions en el consum, etcètera).
- Posar de manifest la reacció de les institucions davant de la nova realitat: adaptació de l'organització i generació de nova oferta d'activitats i serveis. En aquest sentit, i davant de les dificultats per continuar amb l'oferta presencial de manera estable, es preveu que els equipaments optin per incrementar la producció virtual a fi de complir el servei públic encomanat. És, per tant, la descripció detallada d'aquestes iniciatives i propostes el que cal evidenciar, així com l'encaix en l'estratègia general de l'ens.

El recull de la informació circumstancial vinculada a l'afectació per la covid-19 ha de ser considerada una prèvia imprescindible per valorar l'assoliment d'objectius i per ponderar les característiques, fortaleeses i febleses que caracteritzen l'activitat de l'equipament durant els exercicis d'avaluació.

---

63 Entre les entitats culturals públiques d'igual sector, dins del mateix context geogràfic o en d'altres, existeix gran diversitat en aspectes determinants: 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, etcètera).

## 6.1. Assoliment d'objectius

Els equipaments culturals determinen la seva configuració i el pla d'acció corresponent mitjançant l'establiment d'objectius estratègics. Aquests, definits de manera genèrica 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 la mateixa existència de l'ens.

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

- En normes legals, lleis o decrets, de caire estatutari o competencial, en què consta la motivació que va impulsar 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 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'objectivar 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 afectes o d'aquells que puguin evidenciar ítems relatius. Quant als objectius operatius, si aquests han estat desenvolupats, la seva concreció permet definir un model de comprovació intern adaptat al cas, document de treball tipus *check list*, d'assumpció de l'assoliment, on s'incloguin les avaluacions dels indicadors vinculats.

La interpretació de les informacions relatives a objectius<sup>64</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.

La relació i el seguiment dels objectius estratègics resta referenciada al capítol 5.2.1.b del model metodològic que es proposa. Altrament, es considera d'interès que l'apartat de conclusions pugui incloure un resum de les estratègies i les mesures vinculades previstes i el seu grau d'aplicació en el període d'avaluació.

---

64 Informacions compilades a les fitxes d'avaluació 1. Governança i 5. Planificació estratègica a l'annex I.

## 6.2. Impacte social i repercussió cultural

La definició d'impacte o de repercussió social inclou efectes múltiples en la ciutadania per l'efecte de l'acció de l'equipament. En aquesta concepció àmplia, generen impacte social les activitats educatives i les que afavoreixen factors genèrics vinculats al progrés de les comunitats (integració, solidaritat, igualtat, equitat, etcètera) i que es corresponen a les funcions dels estaments públics i als conceptes definits pels ODS. D'altra banda, en el model d'avaluació proposat el projecte educatiu esdevé un eix individualitzat del social, a causa de la rellevància en l'assignació de recursos que els equipaments destinen a les accions formatives, tant pressupostaris com en dotació de personal.

Per obtenir els *inputs* corresponents a la repercussió social que no ha estat mesurada, cal que l'equipament estableixi el procediment per implementar un **sistema de registre** de les informacions i de les dades necessàries per fer factible l'avaluació posterior.

A fi d'identificar quines són les informacions que cal identificar, així com la seva utilitat per mesurar l'impacte social, s'introdueix la definició del marc teòric d'avaluació dels projectes socials de l'equipament:

- **Què** es vol mesurar i **per què**: paràmetres dels objectius que es consideren d'interès, d'avaluació factible i que resten justificats per la norma o l'estratègia de l'ens.
- **Qui** hi participa: recursos i *stakeholders* de la iniciativa.
- **A quins** col·lectius es dirigeix la iniciativa: àmbits socials o sectors econòmics als quals afecten les iniciatives.
- **Com** es mesuren els resultats: indicadors interns, evidències macroeconòmiques o elements de valoració qualitativa que s'associen als impactes detectats.

A l'efecte de documentar un sistema de mesura d'impacte és imprescindible decidir quins són els indicadors que es volen obtenir i que serviran per explicar i justificar l'acció de l'equipament. Amb els indicadors es poden identificar els factors, informacions o dades que en formen part i, en aquest sentit, cal establir el procediment que permeti recollir-los periòdicament per abastir el sistema.

Des de la definició del marc teòric i per mesurar l'impacte social en l'actualització metodològica, s'estableixen tres nivells de parametrització de les accions que porta a terme l'equipament:

- L'avaluació del canvi a partir dels objectius: la mesura dels objectius previs.
- La definició de la cadena del valor social de l'ens.
- L'establiment d'indicadors del procés i dels efectes assolits: la mesura dels criteris socials genèrics.

L'origen de la informació que s'utilitza per a la mesura correspon a les dades primàries generades pel mateix equipament, les enquestes dirigides al públic consumidor dels serveis que s'ofereixen i les estadístiques de tipus macroeconòmic, generals de l'àmbit cultural i sectorials.<sup>65</sup>

Per a la seva concreció, cal desenvolupar bateries d'indicadors amb informació primària o interna i establir comparatives o referències a partir d'estadístiques culturals de tipus macroeconòmic, generals i sectorials.

En el marc del desenvolupament del model d'anàlisi d'impacte social caldrà segmentar aquells objectius que afecten el sector cultural afecte, assenyalar en la cadena de valor els *inputs* / activitats / *outputs* / *outcomes* / impactes que corresponen a l'afectació sectorial i establir la comparativa i valoració dels criteris socials genèrics.

### La mesura dels objectius socials previs

En el pla estratègic o director dels equipaments s'assenyala la missió que justifica l'existència, les funcions o finalitats normatives i els objectius estratègics i operatius que desenvolupen la missió i les tasques esmentades.

L'avaluació del canvi a partir dels objectius amb finalitat social i comunitària s'ha de determinar a partir de dos aspectes:

- L'acompliment: els objectius defineixen propòsits per aconseguir i, en aquest sentit, cal comprovar si s'han portat a terme i en quin grau. És, per tant, imprescindible detallar què és el que es vol mesurar a fi de calcular l'impacte de forma qualitativa o quantitativa.
- La funcionalitat i causalitat dels objectius: els objectius, tal com són plantejats, són palanques de canvi social o, en cas contrari, no es corresponen amb les necessitats de la comunitat. La valoració qualitativa, sobre dades internes i estadístiques externes, ha de vincular si el compliment dels objectius suposa un impacte directe, indirecte o induït sobre l'entorn o el sector.

A l'efecte de representar els resultats, s'utilitzen les taules amb indicadors textu- als de tipus binari (*s'ha aconseguit o no s'ha aconseguit*) o gràfics amb la visualització directa de proporcions d'acompliment; en el cas que l'acompliment hagi estat de forma parcial, quins són els aspectes o àmbits que s'han portat a terme? Quina és la interpretació que es fa de l'efecte de l'acompliment d'aquest objectius sobre l'entorn?

### Definició de la cadena de valor social

Per evidenciar la proporcionalitat de les accions socials que desenvolupa l'equipa- ment, cal identificar totes les fases que formen la cadena de valor vinculada. Prenent com a referència l'esquema conegut de cadena de valor social,<sup>66</sup> s'ha de determinar la informació següent:

- Quins són els **inputs** o recursos utilitzats per desenvolupar els projectes i l'acció social. Inclou la dotació pressupostària, la càrrega de treball del personal propi i les tasques externalitzades.

---

65 Estadístiques culturals de Catalunya, enquesta de participació cultural, macromagnituds del sector de la cultura i del lleure, dimensió econòmica dels sectors culturals de Catalunya, estadístiques sectorials, estadístiques locals, dades sectorials generades pels agents culturals i estadístiques estatals segregades a escala autonòmica.

[https://dadesculturals.gencat.cat/ca/estadistiques\\_culturals\\_catalunya/](https://dadesculturals.gencat.cat/ca/estadistiques_culturals_catalunya/) <https://drac.cultura.gencat.cat/bitstream/handle/20.500.12368/19600/Estad%C3%ADstiques%20culturals%20de%20Catalunya%202021.pdf#page=226>

<https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=962>

<https://www.idescat.cat/pub/?id=empcult>

<https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/naec/portada.html>

<https://icec.gencat.cat/ca/observatori/dades/>

<https://barcelonadadescultura.bcn.cat/>

66 Consulteu el capítol 2.1.2., figura 2.

- Descripció de les **activitats** socials que es generen: quins són els projectes o les accions desenvolupades amb finalitat social.
- Els **outputs** es refereixen al resultat quantitatiu immediat de les activitats socials endegades. Esdevenen els resultats més visibles i directes: l'acció social ha generat un nombre d'usuaris, de receptors, etcètera.
- Els **outcomes** es refereixen als canvis provocats per les activitats. Poden ser poc visibles a curt termini però impliquen les conseqüències de les accions preses i es basen en valoracions (indicadors qualitatius) sobre dades d'impacte (indicadors quantitatius).
- Finalment, els **impactes** sospesen la diferència entre la situació inicial i els *outcomes*. Implica una comparativa qualitativa entre la previsió, el volum de recursos per crear eines de mediació (activitats) i els resultats reals. Cal classificar-los en funció de la correlació amb les accions que ha portat a terme l'equipament: poden ser directes si s'estableix la causa i conseqüència en una successió evident; indirectes, si les accions influeixen en la determinació de l'impacte, o induïts, on els impactes no es corresponen als objectius previs i, tanmateix, les accions hi influeixen. La magnitud dels impactes implica l'ús d'informacions qualitatives i d'indicadors estadístics de tipus quantitatiu.

Els *inputs* i les activitats corresponen a la gestió interna dels objectius socials. D'altra banda, els *outputs*, els *outcomes* i els impactes esdevenen el resultat com a impacte i retorn social.

### La mesura dels criteris socials genèrics

S'entén com a repercussió cultural la influència de les accions i de les activitats de l'equipament sobre el seu sector cultural i en referència a la difusió del seu àmbit de coneixement. En aquest sentit, la vinculació entre l'afectació social / comunitària i la cultural / sectorial es troben vinculades i interrelacionades.

Els objectius de desenvolupament sostenible (ODS) abasten aspectes socials com la inclusivitat, l'equitat, la igualtat de gènere o la sostenibilitat. A partir d'aquests criteris i del desenvolupament que efectua l'apartat 5.2.6. dels eixos socials que formen part intrínseca del model d'avaluació, cal identificar una bateria d'indicadors quantitatius que possibilitin la interpretació següent:

- La valoració relativa dels resultats, amb la comparació i abstracció del sentit de les dades per la seva evolució temporal / anual.
- La valoració absoluta dels resultats en relació amb les estadístiques culturals i sectorials, principalment.



## 6.3. 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 des de criteris afins a les estratègies fundacionals o a les polítiques generals a les quals l'equipament estigui vinculat. Amb aquesta finalitat, el model d'avaluació preveu una llista compendi de fortaleses i febleses, valorades en funció de la rellevància en el funcionament de l'entitat.

S'agrupen en tres temàtiques genèriques d'interpretació: les evidències respecte de la governança i l'organització, les de tipus econòmic i les relatives a continguts (oferta, col·lecció i accés).

### **Respecte de la governança i l'organització**

S'inclouen els punts forts i febles de la governança, de les relacions institucionals, de l'estratègia i els objectius, del disseny de l'organització i de 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 de 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 que cal valorar són els següents:

- Rellevància de l'equipament en el sistema cultural català i, específicament, en els àmbits sectorial i territorial.
- Idoneïtat de l'estratègia respecte de les funcions estatutàries de l'ens i les responsabilitats socials i culturals que se li assignen.
- Simplicitat, eficàcia i eficiència, on 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.
- Disponibilitat de recursos i d'infraestructura per desenvolupar les funcions previstes.
- 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 per portar-lo a terme.

### **De tipus econòmic**

Són aquelles valoracions dels punts forts i febles referents a la situació patrimonial, el finançament i la gestió dels ingressos i les despeses. En aquest sentit, són l'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, etcètera).

En relació amb el finançament, aquesta valoració ha de fer palesa 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 per 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 especial esment al finançament propi, sigui per via de taquillatge, mitjançant l'explotació de la infraestructura o amb la participació del patrocini i mecenatge. 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.

### **Pel que fa a l'oferta, la col·lecció i l'accés**

En aquest apartat de les forteses i les febleses figuren les recapitulacions referents a les activitats desenvolupades, la gestió de fons d'interès patrimonial, els públics i l'acceptació social de la proposta, on s'avalua la rendibilitat social de l'equipament i els aspectes que hi participen. Alguns dels aspectes que s'inclouen 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 continguts, l'oportunitat i idoneïtat, la interacció amb els destinataris o la qualitat generada. Els aspectes que cal valorar engloben diversitat de criteris: la identificació amb els objectius de l'ens i del marc estratègic de l'administració de la qual depèn l'ens, 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.
- Les accions envers la recerca i la conservació del patrimoni, sigui del fons o del moble i immoble extern referent a l'àmbit d'actuació, així com la generació de coneixement vinculada.
- La difusió que es fa del servei ofert o de les estratègies que se segueixen per traslladar l'oferta al públic. Es tractaria d'avaluar les polítiques de comunicació i comercialització de l'oferta, la seva efectivitat i la mesura del seu impacte en el ventall de propostes culturals assimilables; altrament, cal contextualitzar les accions en funció de l'entorn i de la competència en el marc de l'oferta cultural i d'oci.
- Els públics i usuaris destinataris de l'oferta, les apreciacions que es poden concloure en referència a les característiques detectades i als objectius de la institució; la diversitat de les tipologies més representades, la qualitat en la seva gestió (informació, tracte, resolució de conflictes, etcètera), les tècniques segmentació i posicionament en el mercat (Muñoz-Seca i Riverola, 2011) i la fidelització.<sup>67</sup>

L'avaluació estratègica es desenvolupa mitjançant una anàlisi integral de l'equipament; la globalitat de l'observació singularitza els aspectes avantatjosos de l'organització, de la generació de coneixement i de servei públic, confrontats amb els que es consideren innecessaris funcionalment o contraproductius per a la consecució eficient dels objectius assenyalats. L'ambivalència esmentada es reflecteix en un format de contrastació resumit en titulars entre, d'una banda, les forteses que es detecten i, de l'altra, les debilitats del model analitzat.<sup>68</sup>

---

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

68 Adaptació de la matriu DAFO (SWOT) d'utilització en màrqueting (d. a., 2003).

## 6.4. Recomanacions

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

La definició de les recomanacions es considera una de les baules fonamentals del procés d'avaluació en el moment que, de manera sintètica, es fan paleses les dificultats i problemàtiques més significatives i s'apunten les possibles solucions o, en tot cas, la dinàmica adient proposada com a millora. En aquest sentit, esdevé l'apartat de màxima explicitat comunicativa de l'avaluació, en el qual es manifesta la relació de les ineficiències considerades 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, es diferencia individualment cada concepte sobre el qual es detecta el problema i s'apunta la recomanació corresponent. Alhora, i a fi de mantenir la coherència del model, s'empra el mateix criteri d'agrupació per conceptes utilitzat en la presentació de fortaleeses i febleses: les que fan referència a la governança i a l'organització, les de tipus econòmic i les que fan referència a l'oferta, la col·lecció i l'accés.

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

- L'agregació de valor, ja sigui singularitat, innovació, creativitat, prestigi o maximització de la funcionalitat.
- La projecció en el context immediat, entenent-la com la capacitat de difusió, comunicació i integració participativa de la ciutadania en les accions i activitats de l'ens.
- 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 en referència a la varietat temàtica com pel que fa 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>69</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.

---

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

## 6.5. Reflexions finals

Les reflexions finals es conceben com l'epíleg de l'avaluació estratègica, on s'ofereix una visió objectiva de l'equipament durant el període d'avaluació. El capítol correspon a l'espai de redacció lliure que integra les diverses informacions, les característiques internes i 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, i amb la necessitat d'abastar 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.

En les reflexions finals s'aporten i es 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. Cal assenyalar la bona praxi i quines han estat les pràctiques exemplars i, alhora, apuntar les tendències i perspectives. Amb les fortaleces i debilitats prèviament relacionades i les recomanacions que se'n deriven, així com les opinions expertes i els paral·lels externs,<sup>70</sup> es pretén conceptualitzar la relació amb les característiques de l'ens (estratègies, organització, servei, comunicació) i la capacitat per assumir els escenaris previsibles.

De les interaccions entre les característiques internes i l'entorn, l'avaluació ha d'apuntar les oportunitats a les quals es pot sumar l'ens.<sup>71</sup> Es considera d'un interès especial mostrar-les en format de relació sintètica. Les internes poden correspondre a potencialitats del mateix equipament que no s'exploten de forma adequada (àrees infrautilitzades, departaments d'un interès especial per 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, marxandatge, gestió comercial de les infraestructures i els espais, etcètera). Altres circumstàncies d'origen intern es troben reflectides en els punts forts o fortaleces amb una rellevància especial que s'han posat de manifest durant l'avaluació. D'altra banda, el context sectorial, socioeconòmic o geogràfic, planteja conjuncions determinades que ofereixen un marc d'actuació obert a l'equipament.

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 actuació davant de les qüestions entomades en dependrà la factibilitat de la posada en valor de l'equipament davant la societat.

Una quota destacada de responsabilitat ha de recaure, en el cas dels equips dependents de les administracions públiques, en les institucions a les quals es vincula o que formen l'òrgan màxim de govern, les quals doten de recursos l'ens i, per tant, condicionen en gran manera l'èxit en la consecució d'objectius. En el cas d'organitzacions privades, la responsabilitat recau en els formants de 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 equips transmissors de les polítiques culturals esdevé un dels objectius del procés d'avaluació estratègica.

---

<sup>70</sup> Relacionats als capítols 5.3. i 5.4. del model d'avaluació.

<sup>71</sup> Com en l'apartat relatiu a la descripció de fortaleces i debilitats, l'anàlisi d'oportunitats respon a la metodologia DAFO.

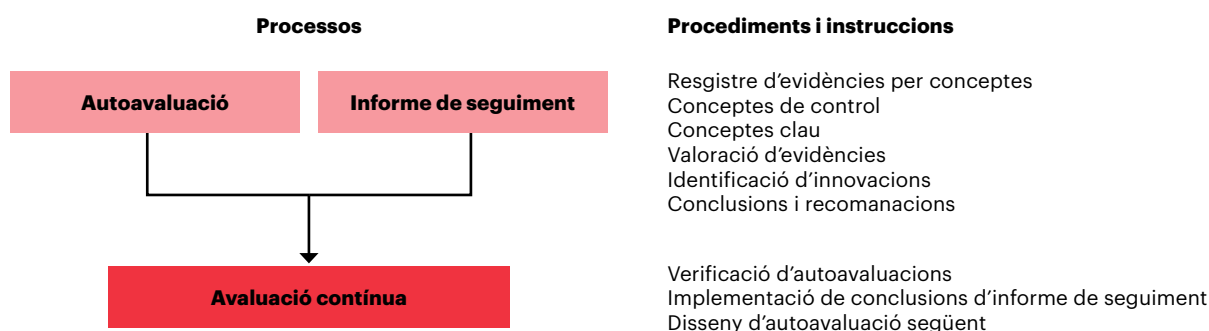
En consonància amb el paper d'executor de polítiques públiques de l'entitat, la direcció i els òrgans executius de l'equipament han d'assumir les recomanacions en el grau que es determini i les accions que s'hi vinculen.

A l'organisme avaluador, al CoNCA en virtut a 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'avenç en l'excel·lència i la qualitat del servei i resultats de l'ens.

# 7. Procés de millora contínua

# 7. Procés de millora contínua

**Figura 18. Esquema de la fase de millora contínua**



El procés de millora contínua és la conseqüència de l'avaluació estratègica. S'entén la sistematització, la parametrització i la conclusió d'un estudi d'avaluació amb les recomanacions destinades a la millora funcional de l'equipament d'anàlisi. Els processos posteriors tenen per objectiu el seguiment de la implantació del sistema o de model qualitatiu que mostri l'evolució en la gestió de l'ens.

El punt de partida de la millora contínua es basa en les recomanacions i les reflexions que culminen l'avaluació estratègica. Per tant, l'existència prèvia d'un informe d'avaluació estratègica possibilita els seguiments i les autoavaluacions posteriors. Es considera que la realització d'una avaluació per part del CoNCA delimita les característiques bàsiques de l'equipament, així com les casuístiques i l'entorn que explica o justifica les accions i dinàmiques internes i pel que fa al servei públic. A partir d'aquestes premisses, i a l'efecte d'un control dels canvis i de les possibles millores que comporten, el model d'avaluació 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 seguiment observa els diferents aspectes estudiats i se centra en les indicacions per contrarestar les ineficiències detectades, considerades debilitats en les conclusions, i les causes que les motiven. Sobre una estructura de metodologia unificada, el seguiment perfila una definició individualitzada de cada avaluat, i introdueix 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 s'adiu amb l'aplicació dels canvis i reformes qualitatives corresponents a la quarta fase del cicle de Deming,<sup>72</sup> que detecta les evidències susceptibles de millora en els exercicis previs i assenjala propostes de millores. L'execució de les propostes i qualsevol modalitat d'intervenció sobre les deficiències que cal corregir conformen el procés.

Per a portar a terme la tasca de seguiment i de control de l'evolució de l'equipament, el model se 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.

72 Op. cit. 5.

- Indicadors quantitatius i qualitatius 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.

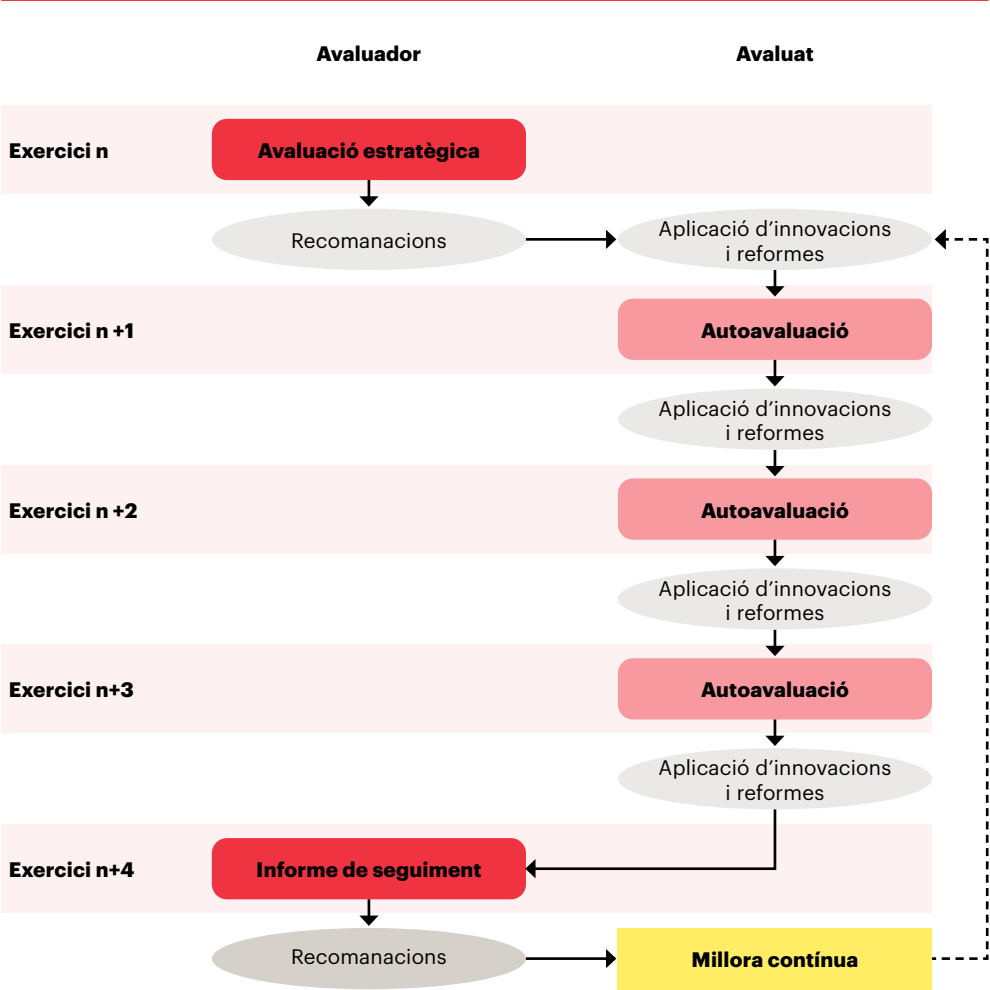
A efectes operatius, la millora contínua requereix una planificació acordada entre l'ens avaluat i l'avaluador per concretar les característiques d'aplicació dels instruments descrits i de la logística. Aquesta consisteix en un procés perioditzat de fites de seguiment: d'una banda, una temporalització 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.

El model de procés de millora contínua, que implica l'autoavaluació i l'informe de seguiment com a control extern, pot tenir variants en funció dels canvis institucionals o estructurals de l'ens. Les modificacions substantives en la naturalesa i funció de l'equipament, afegides a la implementació de millores, han d'implicar l'obsolescència de la imatge expressada per l'avaluació estratègica inicial sobre la qual s'ha desenvolupat el control i seguiment. Davant d'aquesta circumstància, cal una avaluació estratègica actualitzada que permeti reiniciar el procés.

A l'efecte de planificació teòrica, l'horitzó temporal del procés de millora contínua inclou tres exercicis, amb la successió d'autoavaluacions anuals i l'informe de seguiment a la fi del tercer exercici. La posada en marxa del cicle d'autoavaluació anual i de seguiment triennal es convertirà en la dinàmica qualitativa periòdica i podrà ser modificada per la redacció d'una nova avaluació estratègica si els canvis estructurals de l'ens ho justifiquen (figura 19).



**Figura 19. Diagrama perioditzat d'accions i participació d'actors en el desenvolupament del procés de millora contínua**



## 7.1. Autoavaluació

A nivell funcional, el model de seguiment pot ser equiparable al quadre de comandament d'ús en els sistemes de control de gestió del sector privat.

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 coneixement i 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 es calcula en una periodització anual a partir de la culminació de l'avaluació estratègica portada a terme a 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 a l'hora d'obtenir les dades i la informació necessària per desenvolupar el procediment de seguiment. Els factors habituals que condicionen la calendarització corresponen al fet de:

- Disposar dels plans estratègics o contractes programa actualitzats o en aplicació a 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 fer 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.

## 7.2. Informe de seguiment

L'elaboració de l'informe de seguiment pertoca a l'avaluador com a garant de l'estàndard procedimental i de qualitat. Aquest procediment s'entén com una avaluació estratègica periòdica delimitada, que verifica les autoavaluacions i comprova l'efecte de les innovacions i les reformes consegüents aplicades des de la mateixa entitat avaluada com a resultat del procediment de seguiment, en una aplicació estricta del cicle de millora permanent. L'actualització per part de l'avaluador de les dades aportades per l'avaluació estratègica prèvia i per les autoavaluacions possibilita la funció de monitoratge per part de l'informe de seguiment.

En una primera fase d'observança de les informacions disponibles, les accions que cal desenvolupar són les següents:

- El recull de les recomanacions vigents de l'avaluació estratègica anterior.
- La compilació de modificacions en les quals, de forma cronològica i temàtica, es llisten les innovacions, els canvis i les reformes originades per l'autoavaluació.
- La revisió de les autoavaluacions: anàlisi del procediment, dels resultats obtinguts i les conclusions, innovacions i reformes que es van proposar.
- L'actualització bàsica dels continguts dels eixos transversals anualitzats de l'equipament avaluat.

A partir de les dades esmentades, es revisen els indicadors actualitzats, es verifica l'aplicació dels canvis proposats a l'avaluació estratègica, se'n comprova l'eficiència, si escau, i s'identifiquen noves febleses i la proposta de recomanacions o mesures correctives. Aquesta revisió es concreta en:

- La verificació de l'eficàcia i eficiència de les reformes introduïdes per l'autoavaluació amb argumentació del diferencial respecte de la situació prèvia.
- La verificació del compliment dels paràmetres d'harmonització entre activitats i innovacions incorporades i objectius estratègics de l'ens.
- La detecció d'ineficàcies o d'ineficiències vinculades, si escau.
- La proposta de recomanacions: millores i accions correctives.

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

- Els **conceptes de control**.
- Els **conceptes clau**.
- La identificació d'**innovacions i pràctiques de transformació social**. Esdevé el compliment dels paràmetres d'harmonització entre activitats i innovacions incorporades i objectius estratègics de l'ens.

### 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'acta fundacional. A aquests, s'hi afegirien les recomanacions presentades en les conclusions de l'avaluació estratègica.

Es consideren concepte de control en relació amb el seu acompliment, ja sigui executant els objectius operatius com procedint a desenvolupar tasques que es relacionen amb les finalitats determinades. A fi de mesurar els conceptes de control s'empren indicadors qualitius, quantitatius i evidències que indiquen el compliment o que assenyalen la tendència i l'evolució.

Les recomanacions expressades en les conclusions de l'avaluació estratègica resumeixen en els seus continguts les debilitats més determinants detectades i afegeixen 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:

- Descripció dels objectius operatius i les accions vinculades de la planificació estratègica vigent i evidències de la seva evolució i acompliment.
- Descripció de les recomanacions formulades a l'avaluació estratègica o a l'informe de seguiment previ i consideració del seu acompliment mitjançant:
  - » Indicadors qualitatius o respostes diagnòstiques referents.
  - » Indicadors quantitius singularitzats a la recomanació i la proporció d'execució duta a terme.
  - » Taula d'acompliment amb format formulari o *check list* per objectiu operatiu o acció individualitzada (Sí / No / Parcial / No determinada).
- Definició de la cadena de valor social: descripció de la proporcionalitat de les accions socials que desenvolupa l'equipament i identificació de les fases que formen la cadena de valor vinculada a cadascuna de les iniciatives endegades: *inputs*, *outputs*, *outcomes* i impactes obtinguts.<sup>73</sup>

### 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 s'identifiquen dos grups: els que evidencien conceptes genèrics i transversals i els que són d'interès per les característiques de l'ens.

Metodològicament, existeixen tres tipologies d'elements quantitius de mesura: ràtios, taules i gràfics. Els primers corresponen a una bateria d'indicadors temporalitzada, en la qual el valor de referència és el del darrer exercici de l'avaluació prèvia i al qual s'incorporen els nous valors comparatius obtinguts durant el període de seguiment. En aquest sentit, s'esmenta singularment la variació entre períodes com element d'evolució.

Les taules descriuen i desgranen els totals de valors monetaris, percentuals i absoluts i, alhora, detallen situacions patrimonials i econòmiques, de gestió, operatives, d'activitat i d'impacte. Altrament, s'utilitzen gràfics per a la plasmació proporcional dels diferents ítems vinculats i per evidenciar-ne l'evolució temporal; en la representació gràfica lineal de dades es considera adient mostrar tendències de rang ampli a partir de la compilació de les dades anualitzades disponibles, les quals abasten el període de seguiment i el període previ de registre de l'avaluació estratègica.

A tall de mostra, i en dependència de la casuística de cada equipament avaluat, la proposta de conceptes clau genèrics estàndards del model és la següent:<sup>74</sup>

- Ràtios referents a economia i finançament: total d'ingressos (totals i d'explotació); total de despeses; percentatge d'autofinançament; percentatge d'aportació pública; endeutament; qualitat del deute; liquiditat; resultat pressupostari; fons de maniobra; aportació pública per usuari o espectador; cost per usuari o espectador (total, d'estructura, de personal propi, d'activitat); percentatge de despesa d'activitats; percentatge de despesa d'estructura; cost i coeficient d'estructura; ingressos mitjans per activitat; percentatge d'ingrés d'entrades o taquillaatge; índex d'eficiència d'activitats.
- Taules i gràfics referents a economia i finançament: balanç de situació patrimonial; desglossament d'ingressos propis; desglossament d'aportacions públiques; desglossament de les despeses; evolució anual del pressupost executat; evolució anual

<sup>73</sup> Consulteu el capítol 6.2. i el capítol 2.1.2., figura 2.

<sup>74</sup> Els indicadors qualitius referenciats formen part de les bateries de ràtios, gràfics i taules desenvolupades en els eixos estratègics (capítol 5.2.) i llistades en l'annex II.

de la proporció d'ingressos; evolució anual per tipologia d'ingressos principals; evolució anual per tipologia de despeses principals.

- Ràtios pel que fa a l'organització interna: nombre de personal propi; nombre de personal externalitzat.
- Taules i gràfics referents a l'organització interna: organigrama, desglossament i distribució per àrees de la plantilla, evolució anual del nombre de treballadors propis; distribució percentual comparada per recursos humans en àrees funcionals; distribució per tipologies de llocs de treball; distribució per tipologia de vinculació laboral del personal propi.
- Ràtios referents a les activitats i als públics: nombre total d'activitats principals, espectacles o funcions; nombre d'altres activitats; percentatge d'activitats pròpies; índex de rendiment d'activitats o espectacles; nombre de visitants, espectadors o usuaris d'activitats principals; percentatge d'aforament ocupat o d'assistència; nombre d'entrades venudes; nombre d'abonaments; índex d'espectadors per activitat, espectacle o funció; nombre de projectes per a públics joves; percentatge de produccions per a joves; percentatge de públics joves.
- Taules i gràfics referents a les activitats i als públics: desglossament de les activitats; evolució anual del nombre de les diferents activitats; evolució anual de la proporció respecte del total de les diverses tipologies d'activitats; desglossament per tipologies de públics; evolució anual del nombre d'usuaris, visitants o espectadors; evolució anual en proporció de l'origen dels usuaris, visitants o espectadors; proporció per estat d'origen dels públics internacionals.
- Ràtios referents al projecte educatiu: nombre d'activitats formatives; nombre de sessions d'activitats educatives i familiars; índex de sessions per activitats formatives; nombre d'usuaris dels programes formatius; percentatge de participació d'usuaris en activitats formatives; nombre d'usuaris als programes formatius familiars; nombre d'activitats familiars i sessions; nombre d'activitats de formació interna; nombre d'usuaris de formació interna.
- Taules i gràfics referents al projecte educatiu: desglossament de les activitats educatives; evolució gràfica anualitzada de tipologies d'activitats.
- Ràtios referents a l'acció o projecte social i a l'acció territorial: nombre de projectes socials; nombre d'entrades o places ofertes al projecte social; preus mitjans; percentatge de treballadores en plantilla; nombre d'espectacles amb perspectiva de gènere; percentatge d'espectacles amb perspectiva de gènere; percentatge de directives en l'organització i en els òrgans de govern; nombre d'entitats socials col·laboradores; nombre de participants en activitats del programa comunitari; nombre d'accions, activitats i sessions al territori; nombre de col·laboracions amb entitats locals i supralocals.
- Taules i gràfics referents a l'acció o projecte social i a l'acció territorial: desglossament d'entrades i places per al projecte social per tipologia de públics; desglossament anual de preus mitjans per tipologia d'activitat; evolució anualitzada dels preus mitjans; desglossament de les accions en el territori per tipologia d'activitats; dispersió territorial de les accions.
- Ràtios pel que fa a l'acció exterior, la permeabilitat i l'excel·lència: nombre i percentatge d'activitats amb projecció internacional; nombre i percentatge de coproduccions internacionals; nombre i percentatge de produccions internacionals exhibides; percentatge de visitants i usuaris internacionals; nombre de projectes disruptius; nombre de col·laboracions amb finalitat de recerca; nombre d'accions de transferència de coneixement; nombre de procediments en el manual de qualitat.
- Taules i gràfics pel que fa a l'acció exterior, la permeabilitat i l'excel·lència: percentatge d'activitats amb projecció exterior; evolució anual de les activitats exportades i importades; desglossament anualitzat de la transferència de coneixement (publicacions, articles, consultoria a tercers, etcètera).
- Ràtios referents a la difusió i a la digitalització: nombre d'aparicions a mitjans de comunicació; nombre d'usuaris al web; nombre d'entrades a la pàgina web.
- Taules i gràfics referents a la difusió i a la digitalització: desglossament d'usuaris i seguidors a les xarxes socials, nombre de butlletins; distribució de les accions publicitàries per canal de comunicació; evolució anual d'*inputs* publicitaris; nombre d'usuaris de les activitats digitals; nombre de projectes per al consum digital.

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

En un primer estadi, la fase de conclusions concerneix el relat 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 s'interpretaren idònies per a la seva millora contínua.

Com a vinculació amb l'anterior, cal procedir a identificar 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.
- Quines han estat les propostes no implantades i per què; reformes sobre l'estructura de l'ens o la seva activitat que han generat l'assumpció d'innovacions.
- Quines són les àrees estructurals o els procediments que han de variar per efecte de les reformes.
- Consideracions i evolució dels resultats de les reformes assumides.

El valor principal de la millora contínua roman en la capacitat per, mitjançant l'anàlisi de l'evidència mostrada en el seguiment, 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.
- » Comparativa i vinculació entre els conceptes clau d'àmbit social i les estadístiques culturals sectorials i macroeconòmiques, si escau.

## 7.3. Avaluació contínua

La **implementació de reformes** esdevé la conseqüència directa tant de l'avaluació estratègica com dels informes de seguiment. En aquest sentit, el seguiment introdueix l'establiment de fites potencials o objectius parcials d'assoliment per comprovar l'optimització de la mesura i la seva aplicació.

A partir de la implementació de les reformes originades pel seguiment, es continua el cicle qualitatiu fins que es culmina amb l'autoavaluació posterior i la mesura dels resultats de la innovació aplicada. La continuïtat del procés i el control d'innovacions i reformes ha de permetre 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.

El concepte d'avaluació contínua com a procediment de la millora qualitativa ha de ser assimilat per tot tipus d'organització, a més dels equipaments culturals. Es correspon a l'acció periòdica de verificació mitjançant les autoavaluacions que l'equipament s'aplica i als informes de seguiment que el CoNCA, com a ens avaluador, s'obliga a fer a partir de triennis o quadriennis d'activitat.

# Acrònims

## Alfabet

## Alfabet

## Alfabet

## Alfabet

## Alfabet

## Alfabet

## Alfabet

## Alfabet

## Alfabet



# Acrònims

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

**CDA:** 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

**IGOP:** Institut de Govern i Polítiques Públiques

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

**ODS:** objectius de desenvolupament sostenible (Agenda 2030)

**PECCat:** Pla d'equipaments culturals de Catalunya

**SROI:** social return on investment (retorn social de la inversió)

# Glossari

# Glossari

**Accessibilitat:** conjunt d'estratègies i accions per fer disponible l'oferta cultural a una diversitat de públics àmplia. Es refereix tant a l'adaptació física i sensorial de les instal·lacions com a la dels recursos i continguts per a una interpretació i experiència generalitzada.

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

**Comunitat cultural:** grup de persones que comparteixen les referències constitutives d'una identitat cultural comuna, la qual volen preservar i desenvolupar (Declaració de Friburg).

**Comunitat d'interès:** concepte de màrqueting cultural que segmenta el genèric públics en grups mesurables i vinculats a l'oferta per connotacions que ultrapassin les de tipus geogràfic o social. Si bé ja s'aplicava de manera generalitzada a col·lectius coneguts (amics de la institució, per edat o formació, escolars, etcètera), l'espai digital implica noves comunitats virtuals agrupades per afinitats singulars relacionades amb els continguts oferts i que són rellevants com a target o públic objectiu.

**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 per 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 a mesurar la consecució de resultats amb el dispendi de recursos més baix possible.

**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), interespaial (distribució de les oportunitats en el territori) i intergeneracional (distribució de les oportunitats entre generacions).

**Focus group:** metodologia d'obtenció i gestió d'informació que es duu a terme mitjançant 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 seva simple repetició.

**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.

**Identitat cultural:** conjunt de referències culturals per les quals una persona, de manera individual o col·lectiva, es defineix, s'agrupa i es comunica en el reconeixement de la seva dignitat (Declaració de Friburg).

**Impacte econòmic:** estudi referent als efectes econòmics sobre un entorn geogràfic dels fluxos d'ingressos i despeses generats per una activitat.

**Impacte social:** diferència entre els resultats i els efectes obtinguts a partir d'una activitat planificada i la situació prèvia. Implica recursos específics (inputs) per crear i definir l'activitat, la quantificació del seu abast directe (output) i el registre del conjunt de repercussions mesurables o qualitatives provocades (outcomes).

**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, 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.

**Mediació cultural:** conjunt de procediments vinculats a la intercessió entre els continguts que ofereix l'entitat cultural i els diferents segments de públic als quals es pretén formar o divulgar, adaptant el missatge a les necessitats o característiques del receptor. Esdevé un concepte ampli que inclou activitats associades a l'educació i a la comunicació amb una finalitat inclusiva i de democratització del coneixement.

**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 avaluable i interpretable.

**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 es vegin transformats en resultats.

**Sistematització:** procés de recopilació d'informació i de la seva procedimentació a estàndards susceptibles de gestió posterior.

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

**Usos:** nombre d'utilitzacions dels serveis d'un equipament cultural. Es refereix a les vegades que els usuaris d'un equipament consumeixen les seves ofertes de manera separada, com ara visita a l'exposició permanent, a cadascuna de les exposicions temporals, assistència a actuacions musicals, a activitats educatives, a activitats de mediació, a conferències i debats, visites patrimonials, etcètera.

**Usuari o usuària:** persona que fa ús de qualsevol de les ofertes de l'equipament cultural. Per tant, un usuari pot portar a terme usos diversos, pot ser un visitant i es pot correspondre, o no, a un espectador. A l'efecte del còmput, la metodologia documenta separadament els conceptes de visitant, espectador, usuari presencial i virtual i nombre d'usos, en dependència de l'àmbit cultural.

# Bibliografia

## Bibliografia

# Bibliografia

Ajuntament de Barcelona. *Guia d'autoavaluació de la mirada comunitària dels equipaments*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, 2020.  
[https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/autoavaluacio\\_comunitaria-cat.pdf](https://ajuntament.barcelona.cat/acciocomunitaria/sites/default/files/autoavaluacio_comunitaria-cat.pdf)

Ariño, A. *Culturas abiertas. Culturas críticas* (2a ed.). València: Tirant Humanidades, Centre d'Informació i Documentació (CIDOC), 2019.

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)

Associació Espanyola de Normalització i Certificació. *Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos (ISO 9001:2008)*. Madrid: Grupo 24, 2008.

B+I Strategy. *Estudio del impacto económico generado por la actividad del Museo Guggenheim Bilbao – Estimación a 2011*. Bilbao: Museu Guggenheim Bilbao, 2011.

Barbieri, N.; Partal, A.; Merino, E. «Nuevas políticas, nuevas miradas y metodologías de evaluación. ¿Cómo evaluar el retorno social de las políticas culturales?». *Papers, Revista de Sociologia*, 96/2, p. 477-500. 2011.  
<https://papers.uab.cat/article/view/v96-n2-barbieri-partal-merino>

Barona, F.; Cuéllar, E. J. *Borradores de Gestión Cultural 1. Índices de impacto cultural. Antecedentes, metodología y resultados*. Bogotá: Banco de la República, 2014.

*Batería de indicadores UNESCO en cultura para el desarrollo. Manual preliminar de metodología (febrero-junio 2011 – fase de prueba)*. Coordinació de Guiomar Alonso, Melika Caucino Medici i Keiko Nowacka. 2011. <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/cultural-expressions/programmes/culture-for-development-indicators/>

Bonet, L. «Reflexiones a propósito de indicadores y estadísticas culturales». *Portal Iberoamericano de Gestión Cultural para su publicación en el Boletín GC: Gestión Cultural*, núm. 7. Barcelona, 2004.

Carrasco, S. «Una tarea inacabada. Medir la cultura». *Periférica Internacional. Revista para el Análisis de la Cultura y el Territorio*, 1(7), p. 140-168. 2006.  
<https://doi.org/10.25267/Periferica.2006.i7.09>

Centre de Desenvolupament Empresarial. *ISO 9001:2000. Mòduls de qualitat. Auditories de qualitat*. Barcelona: CDA, Departament d'Indústria, Comerç i Turisme, Generalitat de Catalunya, 2002.

Colbert, F.; Cuadrado, M. *Marketing de las artes y la cultura*. Barcelona: Ariel Patrimonio, 2003.

Coll, V.; Carrasco-Arroyo, S.; Blasco, O.; Vila, L. E. «Propuesta metodológica para el diseño de un sistema de indicadores culturales local basado en la planificación estratégica». *Política y Sociedad*, núm. 51-2, p. 423-446. 2014.



Colombo, A. «How to Evaluate Cultural Impacts of Events? A Model and Methodology Proposal». *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 16(4), p. 1-12. 2016.

Colomer, J. «Desenvolupament de públics i comunitats culturals». Bissap Lab Consultora, 7 de juliol de 2022. [article en línia]  
<https://bissaplab.es/ca/desenvolupament-de-publics-i-comunitats-culturals/>

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.

Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació*. Informes CoNCA 7. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts, 2014.

*Cuenta Satélite de la Cultura en España 2019*. Subdirecció General d'Estadístiques i Estudis. Ministeri de Cultura i Esports. Madrid, 2021.  
<https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/cultura/mc/culturabase/cuenta-satelite/resultados-cuenta-satelite.html>

Del Barrio, M. J.; Herrero, L. C.; Sanz, J. A. «Medición de eficiencia de instituciones culturales. Aplicación a un sistema regional de museos». 10è Congrés d'Economia de Castella i Lleó. Competitivitat i marc institucional, vol. 2, p. 301-313, 2007.  
[www.uv.es/museos/MATERIAL/HERRERO%20eficiencia.pdf](http://www.uv.es/museos/MATERIAL/HERRERO%20eficiencia.pdf)

Devesa, M.; Báez, A.; Figueroa, V.; Herrero, L. C. «Repercusiones económicas y sociales de los festivales culturales: el caso del Festival Internacional de Cine de Valdivia». *EURE*, núm. 115, p. 95-115. 2012.

Eidelman, J.; Roustan, M.; Goldstein, B. (comps.). *El museo y sus públicos. El visitante tiene la palabra*. Barcelona: Editorial Ariel – Planeta, 2014.

*Estadístiques culturals de Catalunya*. Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, 2022.  
[https://dadesculturals.gencat.cat/ca/estadistiques\\_culturals\\_catalunya/](https://dadesculturals.gencat.cat/ca/estadistiques_culturals_catalunya/)

*Estudio del impacto económico de la Fundació Gala-Salvador Dalí*. Girona: Fundació Gala-Salvador Dalí i Universitat de Girona, 2012.  
<https://www.salvador-dali.org/es/fundacion-dali/publicaciones/119/estudio-del-impacto-economico-de-la-fundacion-gala-salvador-dali-resumen-executivo>

European Foundation for Quality Management. *An overview of the EFQM Excellence Model*. Brussel·les: EFQM, 2012.

European Foundation for Quality Management. *EFQM Excellence Model*. Brussel·les: EFQM, 2014.

Federation of Arts Councils and Culture Agencies. *Statistical Indicators for Arts Policy*. Sidney: IFACCA, 2005.  
<http://www.ifacca.org>.

Fluvià, M. «L'avaluació econòmica com a eina per a la presa de decisions». *Nota d'Economia*, núm. 102, p. 73-83. 2016.

*Fundació Orfeó Català – Palau de la Música Catalana. Impacte socioeconòmic. Més enllà de la música*. Barcelona: Fundació OC-PMC, 2017.  
[https://www.palaumusica.cat/ca/estudi-d-impacte-socioeconomic\\_528071.pdf](https://www.palaumusica.cat/ca/estudi-d-impacte-socioeconomic_528071.pdf)

Garmencia, J. M. *Estudio sobre la incidencia económica del Museo Artium de Vitoria-Gazteiz*. Vitoria: Fundación Artium, 2012.

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.

Gilhespy, I. «Measuring the performance of cultural organisations; a model». *International Journal of Arts Management*, vol. 2, núm. 1, p. 38-52. 1999.

*Guía para la evaluación de políticas culturales locales*. Madrid: Federació Espanyola de Municipis i Províncies (FEMP), 2009.

*Guia per a la planificació i pressupostació estratègica de la Generalitat de Catalunya*. Barcelona: Departament de Presidència i Departament d'Economia i Coneixement, Generalitat de Catalunya, 2011.

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.

Hehenberger, L.; Harling, A. M.; Scholten, P. *Guía práctica para la medición y la gestión del impacto*. Madrid: Associació Espanyola de Fundacions – EVPA, 2015.  
<https://biblioteca.fundaciononce.es/publicaciones/otras-editoriales/guia-practica-para-la-medicion-y-la-gestion-del-impacto>

ICC Consultors. *Mapa d'indicadors culturals de Catalunya*. Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (n.e.), 2013.

Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques. *Guia pràctica 3: Avaluació del disseny*. Barcelona: Ivalua (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques), 2009.

Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques. *Guia pràctica 5: Avaluació d'impacte*. Barcelona: Ivalua (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques), 2009.

Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques. *Guia pràctica 6: Avaluació econòmica*. Barcelona: Ivalua (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques), 2009.

Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques. *Guia pràctica 7: Avaluació ex ante*. Barcelona: Ivalua (Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques), 2009.

Institut Català d'Avaluació de Polítiques 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).

Institut de Govern i Polítiques Públiques. *El retorn social de les polítiques culturals*. Barcelona: IGOP, Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya, 2008.

Landeta, J. *El método Delphi*. Barcelona: Ariel, 1999.

*Los derechos culturales. Declaración de Friburgo*. Institut interdisciplinaire d'éthique et des droits de l'homme. Friburg: Universitat de Friburg, 2007.  
<https://culturalrights.net/ca/documentos.php?c=14&p=161>

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.

*Museus 2030: Pla de museus de Catalunya*. Barcelona: Departament de Cultura, Generalitat de Catalunya, 2017.  
<https://cultura.gencat.cat/ca/departament/plans-i-programes/ambit-sectorial/museus-2030-pla-de-museus-de-catalunya/>

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*, núm. 99, p. 185-191. 2011.

*Nueva guía para la evaluación de políticas culturales locales*. Madrid: Federació Espanyola de Municipis i Províncies (FEMP), 2022.  
<https://www.femp.es/comunicacion/noticias/presentada-en-la-femp-la-nueva-guia-para-la-evaluacion-de-las-politicas>

Observatoire de la culture et des communications du Québec. *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, OCCQ, 2012.  
[http://www.stat.gouv.gc.ca/observatoire/publicat\\_obs/index.htm](http://www.stat.gouv.gc.ca/observatoire/publicat_obs/index.htm).

Observatori Basc de la Cultura. *Evaluación del retorno social de las ayudas públicas en cultura (diciembre 2012)*. Vitòria: Departament d'Educació, Política Lingüística i Cultura, Eusko Jaurlaritza / Govern Basc, 2013.

Observatori Basc de la Cultura. *Análisis de estudios de impacto 2017*. Vitòria: Departament d'Educació, Política Lingüística i Cultura, Eusko Jaurlaritza / Govern Basc, 2017.

Observatori Basc de la Cultura. *El valor social de las artes de calle*. Vitòria: Departament de Cultura i Política Lingüística, Eusko Jaurlaritza / Govern Basc, 2021.

Palma, L. A.; Aguado, L. F. «¿Debe el Estado financiar las artes y la cultura?. Revisión de literatura». *Economia e Sociedade*, vol. 20, núm. 1, p. 195-228. Campinas, Brasil: Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, 2011.

Pérez, I. C. «Conformación histórica legal de los derechos culturales». *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Juliol del 2011.  
<http://www.eumed.net/rev/ccss/13/>

Planas, A.; Soler, P. «Sistema de indicadores para políticas municipales culturales: una herramienta de evaluación». *Empiria, Revista de Metodología de las Ciencias Sociales*, núm. 24, p. 117-139. UNED, 2012.

Rausell, P. *Un museo. ¿Qué es desde la perspectiva económica y desde la lógica de acción pública?*. Seminari Internacional sobre Economia Induïda pels Museus [conferència impartida]. València, 2007.

Ribas, J.; Vilalta, J. J. «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*, núm. 02: p. 86-99, 2003.

Rius, J. *Els contractes programa dels equipaments culturals*. Quaderns del PECCat. Barcelona: Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació, Generalitat de Catalunya, 2010.

Ruby, C. *La figure du spectateur*. Col. Recherches. París: Armand Colin, 2012.

SDG Compass. *La guía para la acción empresarial en los ODS*. Bogotá: Consell Empresarial Mundial per al Desenvolupament Sostenible (WBCSD), Pacte Global de Nacions Unides i GRI, 2016.

<https://www.pactomundial.org/biblioteca/guia-sdg-compass-la-guia-para-la-accion-empresarial-en-los-ods/>

Small, K.; Edwards, D. Sheridan, L. «A flexible framework for evaluating the socio-cultural impacts of a (small) festival». *International Journal of Event Management Research*, núm. 1(1), 66-77, 2005.

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)

Unesco. *Marco de las estadísticas culturales (MEC) de la Unesco*. Montreal: Institut d'Estadística de la Unesco, 2009.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001910/191063s.pdf>

Unesco. *Indicadores cultura 2030*. Montreal: Institut d'Estadística de la Unesco, 2020.

<http://unesdoc.unesco.org/images/0019/001910/191063s.pdf>

Urgell, F. *Manual de estudios de público de museos*. Gijón: Ediciones Trea, S.L., 2014.

Vanclay, F.; Esteves, A. M.; Aucamp, I.; Franks, D. M. *Evaluación de impacto social: Lineamientos para la evaluación y gestión de impactos sociales de proyectos*. Fargo: Associació Internacional per a l'Avaluació d'Impactes (IAIA), 2015.

<https://www.iaia.org/uploads/pdf/Evaluacio>

Varbanova, L. *Strategic Management in the Arts*. Nova York: Routledge, 2013.

Vermeulen, M.; Maas, K. «Building legitimacy and learning lessons: a framework for cultural organizations to manage and measure the social impact of their activities». *The Journal of Arts Management, Law and Society*, 51(2), p. 97-112. 2021.

<https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1851839>

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*, núm. 99, p. 91-105. 2011.

# **Annex I. Descripció de les fitxes d'avaluació estratègica**

# Annex I. Descripció de les fitxes d'avaluació estratègica

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

- Governança: aspectes legals i normatius, definició d'òrgans de govern i funcions.
- Estructura organitzativa: definició i característiques de l'organització, processos desenvolupats i procediments vinculats.
- Activitats i públic: resum estadístic, quantitatiu i tipològic de les activitats realitzades, quantificació de visitants i polítiques comercials.
- Estructura financera i pressupostària: desglossament econòmic d'ingressos i despesa, càlcul de costos i anàlisi pressupostària.
- 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 que sigui 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 de privats, en l'altre; cal assenyalar la forma jurídica corresponent, especificant-ne el tipus en Altres i a Societat mercantil, en el cas que no aparegui 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 que no aparegui singularitzada (altres administracions locals, comunitàries, etcètera), caldria esmentar-les nominalment. S'inclou una columna de text lliure referent al percentatge de participació econòmica en l'ens; cal detallar l'aportació que estipula la norma. Si no hi ha participació pública, cal 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 (relatiu tant a participants en associacions com en societats de caire mercantil) i patrons (fundacions privades o mixtes). Amb l'especificació de si resten inclosos o no en la norma legal que regeix l'ens (*consorciats i no consorciats*), cal afegir-hi les observacions procedents.

**5. Norma legal** (formulari d'opcions, camp descriptiu i instrucció adjunta):

- En 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, data de la publicació. Cal adjuntar, com a document annex, còpia de la publicació al butlletí corresponent de la norma o les normes legals vinculades (annex 1).

**6. Objectius estatutaris** (camp descriptiu):

- Enumeració resumida dels objectius descrits en la norma legal.

**7. Funcions estatutàries** (camp descriptiu):

- Enumeració resumida de les funcions resumides descrites en la norma legal.

**8. Òrgans de govern estatutaris** (formulari d'opcions amb quadres de text):

- Cal assenyalar, de les opcions proposades, 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 dona 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.
- En 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 mencionar el nom amb el qual es designa l'òrgan esmentat.

- En 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):

- En la primera descripció cal enumerar les funcions reconegudes per la norma legal atribuïdes al director.
- En la segona descripció cal definir quin és o ha estat el procediment per 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):

- En la primera descripció cal enumerar i descriure altres formats col·legiats de caire consultiu o de suport en àmbits tècnics (de continguts, de gestió econòmica, de màrqueting o difusió, legals, etcètera).
- En la segona descripció cal afegir qualsevol informació addicional d'interès relatiu a la governança de l'ens.

|                          |                                                              |                                                                   |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| (NOM D'ENTITAT AVALUADA) | <b>AVALUACIÓ<br/>ESTRATÈGICA</b><br><br><b>1. GOVERNANÇA</b> | <b>Co NC A</b><br>Consell Nacional<br>de la Cultura i de les Arts |
|                          |                                                              | Data:                                                             |

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                  |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Personalitat jurídica pròpia | Si <input type="checkbox"/><br>No <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Òrgan dependent de:                                                                              |
| 2. Forma jurídica               | <i>Sector Públic</i><br>Fundació pública <input type="checkbox"/><br>Consorci <input type="checkbox"/><br>Empresa pública <input type="checkbox"/><br>Altres ens de dret públic (SEC) <input type="checkbox"/> Especificar:<br><i>Sector Privat</i><br>Associació (sense ànim de lucre) <input type="checkbox"/><br>Fundació privada <input type="checkbox"/><br>Societat mercantil <input type="checkbox"/> Especificar: |                                                                                                  |
| 3. Participants públics         | Generalitat <input type="checkbox"/><br>Ajuntament Barcelona <input type="checkbox"/><br>Diputació Barcelona <input type="checkbox"/><br>Adm. Gral. Estat <input type="checkbox"/><br>Altres <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                     | % participació                                                                                   |
| 4. Participants privats         | Mecenes <input type="checkbox"/><br>Patrocinadors <input type="checkbox"/><br>Unipersonal <input type="checkbox"/><br>Ens sense finalitat de lucre <input type="checkbox"/><br>Patrons <input type="checkbox"/><br>Socis <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                         | Consorciats <input type="checkbox"/><br>No consorciats <input type="checkbox"/><br>Observacions: |
| 5. Norma legal (annex 1)        | Llei <input type="checkbox"/><br>Estatuts <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | REFERÈNCIES                                                                                      |
| 6. Objectius estatutaris        | DESCRIPCIÓ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                  |
| 7. Funcions estatutàries        | DESCRIPCIÓ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                  |
| 8. Òrgans de govern estatutaris | Òrgan superior <input type="checkbox"/><br>Òrgan executiu <input type="checkbox"/><br>Direcció <input type="checkbox"/><br>Gerència/administració <input type="checkbox"/><br>Altres: <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                            | definir:<br><br>data darrer nomenament                                                           |



|                          |                                  |                                                                   |
|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| (NOM D'ENTITAT AVALUADA) | <b>AVALUACIÓ<br/>ESTRATÈGICA</b> | <b>Co NC A</b><br>Consell Nacional<br>de la Cultura i de les Arts |
|                          | 1. GOVERNANÇA                    | Data:                                                             |

|                                                 |                |                                       |
|-------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------|
| <b>9. Òrgan superior de govern:</b>             |                |                                       |
| <b>Configuració</b>                             | Total membres: | DESCRIPCIÓ REPRESENTATIVITAT MEMBRES: |
| <b>Funcions</b>                                 | DESCRIPCIÓ     |                                       |
| <b>Règim de funcionament</b>                    | DESCRIPCIÓ     |                                       |
| <b>10. Òrgan executiu de govern:</b>            |                |                                       |
| <b>Configuració</b>                             | Total membres: | DESCRIPCIÓ REPRESENTATIVITAT MEMBRES: |
| <b>Funcions</b>                                 | DESCRIPCIÓ     |                                       |
| <b>Règim de funcionament</b>                    | DESCRIPCIÓ     |                                       |
| <b>11. Direcció:</b>                            |                |                                       |
| <b>Funcions</b>                                 | DESCRIPCIÓ     |                                       |
| <b>Sistema nomenament</b>                       |                |                                       |
| <b>12. Gerent / administrador</b>               |                |                                       |
| <b>Funcions</b>                                 | DESCRIPCIÓ     |                                       |
| <b>Sistema nomenament</b>                       |                |                                       |
| <b>13. Altres òrgans gestió i/o consultius:</b> |                |                                       |
| <b>Altres òrgans gestió i/o consultius</b>      | DESCRIPCIÓ     |                                       |
| <b>Observacions</b>                             |                |                                       |

## 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 seva data d'aprovació.
- 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, s'ha de descriure el funcionament genèric actual i adjuntar la disposició 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 realitzar la transició.

**4. Definició d'àrees organigrama i assignació personal** (quadres de text i camp numèric):

- Cal enumerar les àrees que conformen l'organigrama estratègic, el personal que es troba vinculat a cadascuna d'elles i les subàrees o seccions en les quals es divideix cada àrea.

**5. Definició llocs de treball** (formulari d'opcions, camps numèrics i instrucció adjunta):

- Cal assenyalar si es disposa de relació de llocs de treball (RTL) o de catàleg de llocs de treball.
- S'ha d'indicar el nombre d'efectius per cada jerarquia interna (*directius, càrrecs intermedis, tècnics i auxiliars*) per assolir un nombre total de llocs de treball.
- Cal annexar les fitxes de lloc treball o el catàleg corresponent (annex 3).

**6. Perfil personal propi** (camps numèrics i camp descriptiu):

- Cal distribuir el nombre de treballadors, segons la categoria (*A: tècnics superiors; B: tècnic de gestió; C: administratiu; D: auxiliar; E: subaltern*) i el tipus de contractació, amb contracte laboral o estatutari de la mateixa 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 al nombre de personal propi.
- S'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, etcètera.
- 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 al 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 duen a terme i es tenen relacionats (només s'han d'incloure els ja documentats). 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 ja documentats). En el camp descriptiu, s'han de llistar els procediments quantificats indicant-hi la referència al procés al qual es troba vinculat.
- Si es disposa d el manual de procediments, cal incloure'l com a document annex (annex 5).

|                          |                                  |                                                                   |
|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| (NOM D'ENTITAT AVALUADA) | <b>AVALUACIÓ<br/>ESTRATÈGICA</b> | <b>Co NC A</b><br>Consell Nacional<br>de la Cultura i de les Arts |
|                          | 2. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA      | Data:                                                             |

| 1. <b>Organigrama</b><br>(annex 1)                                  | Estratègic <input type="checkbox"/><br>Operatiu <input type="checkbox"/><br>Data d'aprovació:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Tipus d'organigrama:<br>Funcional <input type="checkbox"/><br>Jeràrquic <input type="checkbox"/><br>Mixt <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | OBSERVACIONS:                  |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------|-------------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|--|----|--|-----------------------------|----|----|----|------------------|----|----------------------------|----|--------------------|--|----|--|---------------------------------------|--------------------|--|--|----|--|--|--|-----------------------|--|--|--|--|--|--|-----------------|--|--|--|--|--|--|---------------------|--|--|--|--|--|--|----------------|--|--|--|--|--|--|
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
| 2. <b>Funcionament real / actual</b><br>(annex 2)                   | Diferències amb l'organigrama aprovat:<br>Si <input type="checkbox"/><br>No <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | DESCRIPCIÓ DIFERÈNCIES:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
| 3. <b>Transició funcionament actual – organig. estratègic</b>       | Previsió temporal:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | DESCRIPCIÓ MESURES:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
| 4. <b>Definició àrees organigrama i assignació personal (any n)</b> | <table border="1"> <thead> <tr> <th>Àrees:</th> <th>Llocs treball vinculats</th> <th>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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
| 5. <b>Definició llocs treball</b><br>(annex 3)                      | Existeix una relació llocs treball (RLT)?<br>SI <input type="checkbox"/><br>No <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     | Existeix un catàleg de llocs de treball?<br>SI <input type="checkbox"/><br>No <input type="checkbox"/>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>n-2</th> <th>n-1</th> <th>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>                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
| 6. <b>Perfil personal propi (any n)</b>                             | <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Categories pers. propi:</th> <th rowspan="2">nombre total</th> <th colspan="5">Repartiment categoria laboral:</th> </tr> <tr> <th>A:</th> <th>B:</th> <th>C:</th> <th>D:</th> <th>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 pers. 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 pers. 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>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
|                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
| OBSERVACIONS                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |
| Nombre llocs de treball no coberts amb personal propi:              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | DESCRIPCIÓ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                |        |                         |                         |              |                                |  |    |  |                             |    |    |    |                  |    |                            |    |                    |  |    |  |                                       |                    |  |  |    |  |  |  |                       |  |  |  |  |  |  |                 |  |  |  |  |  |  |                     |  |  |  |  |  |  |                |  |  |  |  |  |  |

|                          |                                                                            |                                                                   |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| (NOM D'ENTITAT AVALUADA) | <b>AVALUACIÓ<br/>ESTRATÈGICA</b><br><br><b>2. ESTRUCTURA ORGANITZATIVA</b> | <b>Co NC A</b><br>Consell Nacional<br>de la Cultura i de les Arts |
|                          |                                                                            | Data:                                                             |

|                                                  |                                    |    |              |           |
|--------------------------------------------------|------------------------------------|----|--------------|-----------|
| <b>7. Sistemes de qualitat vigents</b>           | ISO 9001/2008                      |    | OBSERVACIONS |           |
|                                                  | ISO 14001                          |    |              |           |
|                                                  | Altres (definir):                  |    |              |           |
|                                                  |                                    |    |              |           |
|                                                  |                                    |    |              |           |
| <b>8. Definició de processos</b><br>(annex 4)    | Existeix un mapa de processos?     | Sí |              | COMENTARI |
|                                                  |                                    | No |              |           |
|                                                  | Nre. processos definits:           |    |              |           |
| <b>9. Definició de procediments</b><br>(annex 5) | Existeix un manual de procediments | Sí |              | COMENTARI |
|                                                  |                                    | No |              |           |
|                                                  | Nre. procediments definits:        |    |              |           |

### 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 troncales (les definides als objectius normatius de l'ens) i les altres; dins de les troncales, es divideixen entre les permanents (exposició contínua de la col·lecció, programació - cicles estables de temporada, activitats fixes de caire educatiu, de difusió, etcètera) 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, etcètera). 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 escèniques, expositives, educatives, recerca, publicacions, jornades/congressos i altres. Si es disposa d'informe de les activitats dels exercicis en qüestió, cal incloure'l (annex 1). Altrament, cal diferenciar-les de manera anual (exercicis *n-2*, *n-1* i *n*) i assenyalar si es tracta d'activitats de caire permanent o temporal (o ambdós); la informació sol·licitada implica el nombre d'activitats per cada modalitat i, paral·lelament, el nombre de cops que aquestes s'han repetit (nombre de *repeticions*, sessions, etcètera). A fi de detallar, si s'escau, la informació precedent, s'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 *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 s'han repetit. S'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* (que han circulat fora l'Estat espanyol), *compartides en xarxa* (l'itinerari es circumscriu als centres vinculats que l'ens articula) i *itinerants* (les activitats que circulen per àmbit català i estatal). 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 s'han repetit. S'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'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 *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, etcètera); 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 com mitjançant pagament. S'inclou un apartat d'observacions per detallar la informació precedent.
- » *Origen del públic*: de forma anualitzada, 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 fer la reserva o van accedir en grup. S'inclou un apartat d'observacions per detallar la informació precedent, en especial els grups nacionals de més 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 se segueixen les estratègies *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, etcètera), *discriminació per segments de públics en funció d'objectius socials* (preus adaptats a situacions econòmiques o familiars de protecció especial), *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 en les anteriors). S'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 pels 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, falques no publicitàries, etcètera), 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, a Espanya o d'àmbit internacional. S'inclou un apartat d'observacions per ampliar la informació precedent.

» *Impacte de l'activitat de recerca i investigació*: perioditzant pels 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'ha d'enumerar el nombre de 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. Dels monogràfics, cal incloure el nombre de monografies publicades i el tiratge mitjà de tots. Respecte dels articles de recerca elaborats conjuntament o individualment per personal propi de l'ens, cal indicar el nombre d'aquests apareguts 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 a les anteriors, cal fer esment del suport científicotècnic que l'ens i el seu personal especialitat presten a tercers i indicar el nombre d'assessoraments efectuats, 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, etcètera). S'inclou un apartat d'observacions per ampliar la informació precedent.

(NOM D'ENTITAT AVALUADA)

## AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

### 3. ACTIVITATS I PÚBLIC

**Co NC A**

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

Data:

#### 1. Tipologia d'activitats

Enumeració  
activitats  
(any n)

|     | Activitats troncales |           | Altres activitats |
|-----|----------------------|-----------|-------------------|
|     | Permanents           | Temporals |                   |
| 1-  |                      |           |                   |
| 2-  |                      |           |                   |
| 3-  |                      |           |                   |
| 4-  |                      |           |                   |
| 5-  |                      |           |                   |
| 6-  |                      |           |                   |
| 7-  |                      |           |                   |
| 8-  |                      |           |                   |
| 9-  |                      |           |                   |
| 10- |                      |           |                   |
| 11- |                      |           |                   |
| 12- |                      |           |                   |

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"/> |            |           |            |           |            |           |
| Educatives          | <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

Producció pròpia  
Activitats alienes  
Activitats catalanes  
coproduïdes Restat  
Internacionals

| any n-2    |           | any n-1    |           | any n      |           |
|------------|-----------|------------|-----------|------------|-----------|
| Activitats | Repetició | Activitats | Repetició | Activitats | Repetició |

OBSERVACIONS:



|                          |                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (NOM D'ENTITAT AVALUADA) | <h2 style="margin: 0;">AVALUACIÓ ESTRATÈGICA</h2> <h3 style="margin: 5px 0 0 0;">3. ACTIVITATS I PÚBLIC</h3> | <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin-right: 10px;">Co NC A</div> <div> <p style="margin: 0; font-size: 0.8em;">Consell Nacional de la Cultura i de les Arts</p> </div> </div> <div style="border-top: 1px solid black; margin-top: 10px;"> <p style="margin: 0;">Data: _____</p> </div> |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

| 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** Es realitza un informe periòdic de Sí ☐ → any darrera publicació  
 (annex 2) públics/usuaris?: 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 mitjà activitat general     | € |             |
| Preu mitjà activitat temporal    | € |             |
| Preu mitjà activitats educatives | € |             |
| Preu altres activitats:          | € |             |
|                                  | € |             |
|                                  | € |             |
|                                  | € |             |

|                          |                                                                       |                                                                   |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| (NOM D'ENTITAT AVALUADA) | <b>AVALUACIÓ<br/>ESTRATÈGICA</b><br><br><b>3. ACTIVITATS I PÚBLIC</b> | <b>Co NC A</b><br>Consell Nacional<br>de la Cultura i de les Arts |
|                          |                                                                       | Data:                                                             |

|                                                                        |                                       |                          |                          |               |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------|
| <b>Estratègies<br/>vinculades<br/>amb la<br/>política de<br/>preus</b> | Discriminació temporal                | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Observacions: |
|                                                                        | 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:                                                          |                                       |                          |                          |               |

|                                            |                                                 |                   |                |              |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------|----------------|--------------|
| <b>4. Visibilitat</b>                      |                                                 |                   |                |              |
| <b>Impacte<br/>accions<br/>comunicació</b> |                                                 |                   |                |              |
|                                            |                                                 | <b>any n-2</b>    | <b>any n-1</b> | <b>any n</b> |
|                                            | <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                           | Núm. any:         |                |              |
|                                            |                                                 | Nombre receptors: |                |              |
|                                            | - Butlletins paper                              | Núm. any:         |                |              |
|                                            |                                                 | Nombre receptors: |                |              |
|                                            | <b>Mitjans (nombre notícies aparegudes):</b>    |                   |                |              |
|                                            | - Televisió                                     | Catalunya         |                |              |
|                                            |                                                 | Espanya           |                |              |
|                                            |                                                 | Internacional     |                |              |
|                                            | - Ràdio                                         | Catalunya         |                |              |
|                                            |                                                 | Espanya           |                |              |
|                                            |                                                 | Internacional     |                |              |
|                                            | - Premsa                                        | Catalunya         |                |              |
|                                            |                                                 | Espanya           |                |              |
|                                            | Internacional                                   |                   |                |              |
| - Mitjans digitals                         | Catalunya                                       |                   |                |              |
|                                            | Espanya                                         |                   |                |              |
|                                            | Internacional                                   |                   |                |              |
| OBSERVACIONS:                              |                                                 |                   |                |              |

|                          |                                  |                                                                   |
|--------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| (NOM D'ENTITAT AVALUADA) | <b>AVALUACIÓ<br/>ESTRATÈGICA</b> | <b>Co NC A</b><br>Consell Nacional<br>de la Cultura i de les Arts |
|                          | <b>3. ACTIVITATS I PÚBLIC</b>    | Data:                                                             |

| Impacte<br>activitat de<br>recerca i<br>investigació                                   |                            |                                         | any n-2         | any n-1 | any n |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-----------------------------------------|-----------------|---------|-------|
|                                                                                        | <b>Publicacions:</b>       |                                         |                 |         |       |
| -                                                                                      | Revistes de recerca        | Capçaleres editades                     |                 |         |       |
|                                                                                        |                            | Núms. publicats                         |                 |         |       |
|                                                                                        |                            | Tiratge mitjà per número                |                 |         |       |
|                                                                                        | -                          | Monogràfics (catàlegs, llibres,...)     | Núms. publicats |         |       |
| Tiratge mitjà per número                                                               |                            |                                         |                 |         |       |
| -                                                                                      | 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 (camps numèrics, camps descriptius i formularis d'opcions):

- Distribució dels ingressos propis dels tres darrers exercicis subjectes a anàlisi.
- Es diferencien dos apartats: un primer dels 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, etcètera) 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, 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 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 o un cànon amb els imports d'ingrés vinculats.
  - » *Altres activitats*: cal afegir la resta de conceptes d'ingrés no detallats prèviament, excepte el mecenatge i aportacions públiques.
- S'inclou un camp descriptiu d'observacions en el qual s'han de relatar 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 efectuades 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 manera finalista una activitat concreta. En ambdós supòsits, i assenyalant el seu caràcter (*generals / per activitats*), a l'apartat *Detall patrocini* cal separar individualment cadascuna de les contribucions efectuades: a l'apartat *nom*, el patrocinador i el projecte patrocinat (si és per activitat), amb el muntant vinculat en l'exercici o exercicis en vigor. S'inclou un camp descriptiu d'observacions per ampliar la informació.

### 2. Aportacions públiques (camps numèrics 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. En l'apartat *Altres* (locals, europees, etcètera), 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, com el tipus d'ajut, caràcter finalista o òrgan subvencionador (no consorciat o no vinculat normativament a l'ens). S'inclou un camp descriptiu d'observacions per ampliar la informació, si escau.

### 3. Despeses (sí/no, camps numèrics i camp descriptiu):

- Cal assenyalat si existeix algun sistema de control de costos de manera individualitzada per projecte.
- Paral·lelament s'han de distribuir les despeses en els darrers tres exercicis avaluats segons la seva naturalesa:
- *Despesa d'estructura*: 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 (se n'exclouen les despeses finalistes relatives a activitats), assegurances generals (en queden excloses les d'activitats o actes temporals), manteniment, subministraments i seguretat (excepte per actes temporals o esdeveniments puntuals), despeses de gestió i administratives efectuades 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 són 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 estructura. A l'efecte del model d'anàlisi, cal enumerar i diferenciar aquelles que siguin viables 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'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 els pressupostos executats a escala 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, *attrezzo* i escenografia de produccions escèniques, etcètera) i el valor comptable d'un altre immobilitzat material que aportí patrimoni a l'ens, enumerant els conceptes. Tots els imports han d'haver estat actualitzats descomptant-ne les corresponents amortitzacions.
- 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'inclou un camp descriptiu d'observacions per ampliar la informació.
- Cal annexar els balanços de situació (tres dígit) dels exercicis en qüestió (annex 2).

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

### 1. Ingressos propis

|                                       | any n-2 | any n-1 | any n |
|---------------------------------------|---------|---------|-------|
| <b>Import total ingressos propis:</b> | €       | €       | €     |
| 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 |
|----------------------|---------|---------|-------|
| <b>Import total:</b> | €       | €       | €     |
| generals             | €       | €       | €     |
| per activitats       | €       | €       | €     |

### Detall patrocini

| general                  | per activitat            | Nom mecenes-patrocinador<br>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"/> | /                                               | €              | €       | €     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | /                                               | €              | €       | €     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | /                                               | €              | €       | €     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | /                                               | €              | €       | €     |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | /                                               | €              | €       | €     |



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

|                                                 |                                 |         |       |   |
|-------------------------------------------------|---------------------------------|---------|-------|---|
|                                                 | Despesa directa per activitats: | €       | €     | € |
|                                                 | -                               | €       | €     | € |
|                                                 | -                               | €       | €     | € |
|                                                 | -                               | €       | €     | € |
|                                                 | -                               | €       | €     | € |
|                                                 | -                               | €       | €     | € |
|                                                 | -                               | €       | €     | € |
|                                                 | -                               | €       | €     | € |
|                                                 | -                               | €       | €     | € |
|                                                 | OBSERVACIONS:                   |         |       |   |
| <b>4. Detall pressupostari</b><br>(annex 1)     |                                 |         |       |   |
|                                                 | any n-2                         | any n-1 | any n |   |
| Ingressos                                       | €                               | €       | €     |   |
| Despeses                                        | €                               | €       | €     |   |
| <b>Resultat pressupostari</b>                   | €                               | €       | €     |   |
| OBSERVACIONS:                                   |                                 |         |       |   |
| <b>5. Detall economicofinancer</b><br>(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.
- En referència a la seva aprovació, cal assenyalar si consta signat pels participants i identificar-los.
- Respecte dels continguts, s'ha de 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-ne el document base del pla estratègic (annex 1).

**2. Contracte programa vigent** (sí/no, quadres de text, formulari d'opcions, camps descriptius i instrucció adjunta):

- Hi ha un contracte programa en vigor? En cas afirmatiu, cal esmentar data de la signatura i la vigència.
- En referència a l'aprovació, cal assenyalar si consta signat pels participants i identificar-los.
- Respecte dels 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-ne 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 en què 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 pensen 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 aportí 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'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 seva naturalesa, amb els 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 D'ENTITAT AVALUADA) | <b>AVALUACIÓ<br/>ESTRATÈGICA</b>   | <b>Co NC A</b><br>Consell Nacional<br>de la Cultura i de les Arts |
|                          | <b>5. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA</b> | Data:                                                             |

|                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                   |                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| <b>1. Pla estratègic<br/>vigent</b><br>(annex 1)                                                                                                                                           | Sí <input type="checkbox"/><br>No <input type="checkbox"/>                                                        | data de signatura:<br>exercicis vigència:<br>revisió: |
| Aprovació:<br>Òrgan superior de Govern: <input type="checkbox"/><br>Administracions públiques: <input type="checkbox"/> definir:<br>Altres participants: <input type="checkbox"/> definir: |                                                                                                                   |                                                       |
| <b>Continguts</b><br>Missió: <input type="text"/><br>Àmbits<br>estratègics: <input type="text"/><br>Objectius per<br>àmbit: <input type="text"/>                                           |                                                                                                                   |                                                       |
| OBSERVACIONS: <input type="text"/>                                                                                                                                                         |                                                                                                                   |                                                       |
| <b>2. Contracte programa<br/>vigent</b><br>(annex 2)                                                                                                                                       | Sí <input type="checkbox"/><br>No <input type="checkbox"/>                                                        | data de signatura:<br>vigència:                       |
| Forma d'aprovació:<br>Òrgan superior de Govern: <input type="checkbox"/><br>Entitat/s signant/s: <input type="checkbox"/> definir:                                                         |                                                                                                                   |                                                       |
| <b>Continguts</b><br>Objectius<br>estratègics: <input type="text"/><br>Objectius<br>operatius: <input type="text"/><br>Indicadors /<br>evidències: <input type="text"/>                    |                                                                                                                   |                                                       |
| OBSERVACIONS: <input type="text"/>                                                                                                                                                         |                                                                                                                   |                                                       |
| <b>3. Planificació<br/>operacional</b><br>(annex 3)                                                                                                                                        | <b>Pla de contingències anual</b><br>Sí <input type="checkbox"/><br>No <input type="checkbox"/> data de redacció: |                                                       |
| <b>Pla d'operacions / funcional</b><br>Sí <input type="checkbox"/><br>No <input type="checkbox"/> data de redacció:                                                                        |                                                                                                                   |                                                       |
| documents inclosos:<br>relació expedients activitat/projecte: <input type="checkbox"/><br>altra documentació annexa: <input type="checkbox"/> definir:                                     |                                                                                                                   |                                                       |
| OBSERVACIONS: <input type="text"/>                                                                                                                                                         |                                                                                                                   |                                                       |

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

|                                                  |                                               |                                                            |                                                                          |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <b>4. Pla de màrqueting:</b><br><i>(annex 4)</i> | ¿Existeix un pla de màrqueting?               | Sí <input type="checkbox"/><br>No <input type="checkbox"/> | Periodicitat modificació: _____ anys<br>Any elaboració darrer pla: _____ |
|                                                  | OBSERVACIONS:                                 |                                                            |                                                                          |
| <b>5. Acords i convenis:</b>                     |                                               |                                                            |                                                                          |
| Nombre de convenis amb el sector:                | DESCRIPCIÓ CONVENIS (participants i objecte): |                                                            |                                                                          |
| Institucions en xarxa:                           |                                               |                                                            |                                                                          |
| Col·laboracions amb tercers:                     |                                               |                                                            |                                                                          |

# **Annex II. Fitxa de la cadena de valor social**

# Annex II Fitxa de la cadena de valor social

**(NOM DE L'EQUIPAMENT)**

**FITXA / CADENA VALOR SOCIAL**  
**Exercicis: x / x+1 / x+2 / x+3 / x+4**

Cadena de valor social. PROJECTE SOCIAL

Nom del projecte social

Descripció del projecte social

Enumeració dels objectius (estratègic i operatiu) que el projecte desenvolupa

Enumeració de les activitats / accions de conformen el projecte

Calendari del projecte desglossat per activitat / accions

## Inputs

RECURSOS UTILITZATS (actualitzats)

|                                            | X | X+1 | X+2 | X+3 | X+4 |
|--------------------------------------------|---|-----|-----|-----|-----|
| Cost de l'activitat / acció 1 <sup>a</sup> | 0 | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Materials consumits                        |   |     |     |     |     |
| Serveis propis consumits                   |   |     |     |     |     |
| Serveis del personal propi                 |   |     |     |     |     |
| Serveis subcontractats (externs)           |   |     |     |     |     |
| Altres                                     |   |     |     |     |     |
| Cost de l'activitat / acció 2 <sup>a</sup> | 0 | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Materials consumits                        |   |     |     |     |     |
| Serveis propis consumits                   |   |     |     |     |     |
| Serveis del personal propi                 |   |     |     |     |     |
| Serveis subcontractats (externs)           |   |     |     |     |     |
| Altres                                     |   |     |     |     |     |
| Cost de l'activitat / acció 3 <sup>a</sup> | 0 | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Materials consumits                        |   |     |     |     |     |
| Serveis propis consumits                   |   |     |     |     |     |
| Serveis del personal propi                 |   |     |     |     |     |
| Serveis subcontractats (externs)           |   |     |     |     |     |
| Altres                                     |   |     |     |     |     |
| Cost de l'activitat / acció 4 <sup>a</sup> | 0 | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Materials consumits                        |   |     |     |     |     |
| Serveis propis consumits                   |   |     |     |     |     |
| Serveis del personal propi                 |   |     |     |     |     |
| Serveis subcontractats (externs)           |   |     |     |     |     |
| Altres                                     |   |     |     |     |     |
| Cost de l'activitat / acció 5 <sup>a</sup> | 0 | 0   | 0   | 0   | 0   |
| Materials consumits                        |   |     |     |     |     |
| Serveis propis consumits                   |   |     |     |     |     |
| Serveis del personal propi                 |   |     |     |     |     |
| Serveis subcontractats (externs)           |   |     |     |     |     |
| Altres                                     |   |     |     |     |     |

# Activitats

### ACCIONS QUE ES PORTEN A TERME AMB ELS RECURSOS UTILITZATS

Descripció de l'activitat / acció 1ª

|  |
|--|
|  |
|--|

Descripció de l'activitat / acció 2ª

|  |
|--|
|  |
|--|

Descripció de l'activitat / acció 3ª

|  |
|--|
|  |
|--|

Descripció de l'activitat / acció 4<sup>a</sup>

|  |
|--|
|  |
|--|

Descripció de l'activitat / acció 5ª

|  |
|--|
|  |
|--|

## Outputs

### RESULTAT QUANTITATIU IMMEDIAT DE LES ACCIONS EXECUTADES

El resultat directe de les activitats s'expressa en:

*La quantitat d'usuaris físics rebuts*

### La quantitat d'usuaris / seguidors digitals

*La divulgació obtinguda: notícies en mitjans, impactes digitals, etc.*

*La percepció pública quantificada obtinguda mitjançant enquestes, etc.*

*L'accés a col·lectius o comunitats d'usuaris específiques (sectorials, socials, etc.)*

### Altres repercussions directes públiques quantitatives

Sí No

[illegible]

Total usuaris presencials a les activitats

*Nre. usuaris presencials activitat 1a*

*Nre. usuarios presencials activitat 2<sup>a</sup>*

*Nre. usuarios presencials activitat 3ª*

*Nre. usuarios presencials activitat 4<sup>a</sup>*

*Nre. usuarios presencials activitat 5ª*

Total usuaris digitals de les activitats

Nre. *usuaris digitalis* activitat 1ª

Nre. *usuaris digitals activitat 2<sup>a</sup>*

*Nre. usuarios digitalis activitat 3<sup>a</sup>*

*Nre. usuaris digitals activitat 4<sup>a</sup>*

*Nre. usuaris digitals activitat 5<sup>a</sup>*

Total altres receptors del servei

Nre. d'altres receptors del servei (activ. 1ª)

Nre. d'altres receptors del servei (activ. 2ª)

Nre. d'altres receptors del servei (activ. 3<sup>a</sup>)

Nre. d'altres receptors del servei (activ. 4ª)

Nre. d'altres receptors del servei (activ. 5ª)

## Identificació dels altres receptors del servei

**Indicadors propis de resultat**

| X | X+1 | X+2 | X+3 | X+4 |
|---|-----|-----|-----|-----|
|   |     |     |     |     |
|   |     |     |     |     |
|   |     |     |     |     |
|   |     |     |     |     |
|   |     |     |     |     |
|   |     |     |     |     |

Justificació dels indicadors propis de mesura del resultat

Descripció quantitativa d'altres resultats directes de les activitats

**Outcomes**

CANVIS PROVOCATS PER LES ACTIVITATS / ACCIONS

Període temporal que abasta el control de canvis.

**Indicadors propis i dades d'impacte**

| X | X+1 | X+2 | X+3 | X+4 |
|---|-----|-----|-----|-----|
|   |     |     |     |     |
|   |     |     |     |     |
|   |     |     |     |     |
|   |     |     |     |     |

**Indicadors sectorials, macroeconòmics i altres estadístiques de referència**

| X | X+1 | X+2 | X+3 | X+4 |
|---|-----|-----|-----|-----|
|   |     |     |     |     |
|   |     |     |     |     |
|   |     |     |     |     |
|   |     |     |     |     |

Valoració d'impactes directes: resultats correlatius a les activitats / accions dutes a terme

Valoració d'impactes indirectes: impactes que han estat influenciats per les activitats / accions dutes a terme

Valoració d'impactes induïts: conseqüències imprevistes de les activitats / accions dutes a terme

# **Annex III. Taules d'indicadors**



# Annex III. Taules d'indicadors

## Indicadors quantitatius. Ràtios

| Ref. | Apartat | Indicador                                          | Unitat     | Formulació                                               | Descripció                                                                                                                                                                                     |
|------|---------|----------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | 2.2.A   | <b>Total d'ingressos</b>                           | monetària  |                                                          | Import corresponent als ingressos de qualsevol font i amb qualsevol finalitat que l'ens ha rebut al llarg de l'exercici.                                                                       |
| 2    | 2.2.C   | <b>Percentatge d'autofinançament</b>               | %          | ingressos propis / ingressos totals                      | Proporció dels ingressos propis respecte dels ingressos totals percebuts.                                                                                                                      |
| 3    | 2.2.C   | <b>Percentatge de mecenatge i patrocini privat</b> | %          | patrocini privat / ingressos totals                      | Proporció dels ingressos per mecenatge i patrocini (partides que componen els ingressos propis) sobre la totalitat d'ingressos.                                                                |
| 4    | 2.2.C   | <b>Percentatge d'ingressos d'activitats</b>        | %          | ingressos d'activitats / ingressos totals                | Proporció dels ingressos originaris de les activitats dutes a terme respecte del total d'ingressos.                                                                                            |
| 5    | 2.2.A   | <b>Percentatge d'aportacions públiques</b>         | %          | ingressos per aportacions públiques / ingressos totals   | Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de l'equipament.                                                                                                         |
| 6    | 2.2.D   | <b>Coefficient d'estructura</b>                    | coeficient | despesa d'estructura / despesa directa                   | Ràtio que mesura les despeses fixes respecte de les variables. Índex d'eficiència: com més elevat és l'índex, més costosa és l'estructura en relació amb la despesa dedicada a les activitats. |
| 7    | 2.2.D   | <b>Ràtio d'endeutament</b>                         | coeficient | deute total / fons propis                                | Índex referent a la relació entre els deutes i el patrimoni de la institució.                                                                                                                  |
| 8    | 2.2.B   | <b>Percentatge d'endeutament</b>                   | %          | total deutes / passiu i patrimoni net                    | Proporció de deutes respecte del total del passiu del balanç.                                                                                                                                  |
| 9    | 2.2.C   | <b>Percentatge de cofinançament d'activitats</b>   | %          | import cofinançat per activitats / despeses d'activitats | Proporció de les activitats cofinançades per un tercer respecte del total de les despeses en activitats. Mostra la rellevància de les col·laboracions externes.                                |
| 10   | 2.2.D   | <b>Percentatge d'externalització</b>               | %          | despesa subcontractada / total de despesa                | Proporció de les despeses que s'han contractat a tercers respecte de la totalitat de la despesa. Indica el grau d'externalització en les activitats o serveis a tercers.                       |
| 11   | 2.2.D   | <b>Cost total per usuari presencial</b>            | monetària  | despesa total / nombre d'usuaris presencials             | Cost individualitzat per usuari rebut en funció del total de despeses de l'equipament. Índex de rendibilitat.                                                                                  |
| 12   | 2.2.D   | <b>Cost d'estructura per usuari presencial</b>     | monetària  | despesa d'estructura / nombre d'usuaris presencials      | Cost de l'estructura per cada usuari presencial rebut.                                                                                                                                         |
| 13   | 2.2.D   | <b>Cost de personal per usuari presencial</b>      | monetària  | despesa de personal / nombre d'usuaris presencials       | Cost en personal que representa cada usuari presencial.                                                                                                                                        |
| 14   | 2.2.D   | <b>Índex d'eficiència d'activitats</b>             | coeficient | ingressos d'activitats / despeses totals d'activitats    | Ràtio de cobertura de les despeses directes (variables) per part dels ingressos vinculats. Si és més baix d'1, evidencia un dèficit econòmic en el rendiment de les activitats.                |

|    |       |                                                            |               |                                                                  |                                                                                                                                                                                           |
|----|-------|------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | 2.2.D | <b>Percentatge de despesa d'activitats</b>                 | %             | despesa d'activitats / despesa total                             | Proporció de les despeses que corresponen a les activitats desenvolupades. Indica la rellevància econòmica de la dotació destinada als objectius o funcions de l'entitat.                 |
| 16 | 2.2.C | <b>Ingressos per activitat</b>                             | monetària     | ingressos per activitats / nombre d'activitats                   | Mitjana dels ingressos obtinguts per cada activitat o producció exhibida.                                                                                                                 |
| 17 | 2.2.C | <b>Ingressos per sessió-repetició</b>                      | monetària     | ingressos per activitats / nombre de sessions                    | Mitjana aritmètica de la quantitat d'ingressos obtinguda per cada actuació, sessió o repetició d'una activitat.                                                                           |
| 18 | 2.2.D | <b>Cost d'activitats per usuaris presencials</b>           | monetària     | despesa d'activitats/ nombre d'usuaris presencials               | Import individualitzat per usuari presencial del cost de les activitats.                                                                                                                  |
| 19 | 2.9.C | <b>Import de les subvencions UE</b>                        | monetària     |                                                                  | Import rebut de procedència UE destinat a projectes propis o en col·laboració cofinançats amb fons europeus.                                                                              |
| 20 | 2.6.C | <b>Nombre d'entitats socials col·laboradores</b>           | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'entitats socials incloses en els projectes desenvolupats per l'entitat.                                                                                                       |
| 21 | 2.6.C | <b>Nombre de projectes d'integració comunitària</b>        | valor numèric |                                                                  | Quantitat de projectes o actuacions pròpies destinades a iniciatives de caràcter social i comunitari.                                                                                     |
| 22 | 2.6.C | <b>Percentatge de públic en risc d'exclusió</b>            | %             | nombre d'usuaris en risc d'exclusió / total d'usuaris            | Proporció d'usuaris inclosos en projectes de cohesió social respecte del total d'usuaris.                                                                                                 |
| 23 | 2.9.E | <b>Nombre d'accions de millora de l'entorn</b>             | valor numèric |                                                                  | Quantitat de projectes o actuacions pròpies o en col·laboració destinades a la promoció social, econòmica i ambiental de l'entorn immediat (geogràfic o sectorial).                       |
| 24 | 2.4.B | <b>Percentatge d'aforament o ocupació d'activitats</b>     | %             | nombre d'usuaris / total d'aforament                             | Proporció de localitats ocupades respecte del total d'aforament de les sales, dels espais visitables o d'exhibició.                                                                       |
| 25 | 2.5.D | <b>Percentatge de digitalització fons</b>                  | %             | nombre de fons digitalitzats / total de fons                     | Proporció dels fons documentals (inventari, fitxes, etcètera) registrats informàticament respecte de la totalitat de fons.                                                                |
| 26 | 2.9.D | <b>Nombre de participants en activitats d'excel·lència</b> | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'usuaris, participants i assistents d'activitats d'excel·lència (conferències, congressos, debats, presentacions, etcètera).                                                   |
| 27 | 2.9.F | <b>Nombre de procediments al manual de qualitat</b>        | valor numèric |                                                                  | Quantitat de procediments vinculats als processos que es desenvolupen i que es troben inclosos en el manual de qualitat de l'ens.                                                         |
| 28 | 2.3.A | <b>Índex de treballadors no propis</b>                     | coeficient    | nombre de treballadors subcontractats / nombre de personal propi | Índex que vincula la relació entre els treballadors dels serveis subcontractats i la plantilla internalitzada. Indicador del grau d'externalització d'activitats o de processos de l'ens. |
| 29 | 2.4.A | <b>Nombre d'activitats fora de l'equipament</b>            | valor numèric |                                                                  | Quantitat total d'activitats desenvolupades en espais aliens a l'equipament.                                                                                                              |
| 30 | 2.2.B | <b>Fons de maniobra</b>                                    | valor numèric | actiu corrent - passiu corrent                                   | Diferència entre els recursos disponibles i els compromisos per executar. Els valors negatius xifren la quantitat que haurà de ser coberta amb fons de tipus permanent.                   |
| 31 | 2.8.A | <b>Nombre d'activitats amb projecció internacional</b>     | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'activitats dissenyades i produïdes per a la internacionalització.                                                                                                             |

|    |       |                                                                  |               |                                                                |                                                                                                                                                                                                                            |
|----|-------|------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 32 | 2.7.C | <b>Nombre total d'activitats formatives</b>                      | valor numèric |                                                                | Quantitat d'activitats / produccions de formació i caràcter pedagògic que desenvolupa l'equipament. Possibilita desglossar les activitats per tipologies (escolars, familiars, professionalitzadores, etcètera).           |
| 33 | 2.7.C | <b>Nombre de sessions d'activitats formatives</b>                | valor numèric |                                                                | Quantitat de sessions d'activitats formatives dutes a terme a les instal·lacions per l'equipament. Possibilita desglossar les sessions d'activitats per tipologies (escolars, familiars, professionalitzadores, etcètera). |
| 34 | 2.7.C | <b>Percentatge de participació en activitats formatives</b>      | %             | nombre d'usuaris de formació / nombre total d'usuaris          | Proporció dels usuaris de les activitats de formació respecte el total d'usuaris de l'equipament.                                                                                                                          |
| 35 | 2.9.D | <b>Nombre d'aparicions - notícies als mitjans de comunicació</b> | valor numèric |                                                                | Quantitat d'esments o notícies referents a l'equipament aparegudes als mitjans de comunicació digitals, audiovisuals o impresos.                                                                                           |
| 36 | 2.5.C | <b>Nombre de visites al web</b>                                  | valor numèric |                                                                | Quantitat d'entrades rebudes al lloc web de l'ens.                                                                                                                                                                         |
| 37 | 2.5.C | <b>Nombre d'usuaris o seguidors a les xarxes socials</b>         | valor numèric |                                                                | Quantificació de l'impacte a les xarxes socials mitjançant el nombre de seguidors i usuaris. Possibilita el desglossament per xarxa.                                                                                       |
| 38 | 2.9.A | <b>Nombre d'activitats de foment de la creativitat</b>           | valor numèric |                                                                | Quantitat d'activitats promogudes per l'ens envers la creació artística o cultural.                                                                                                                                        |
| 39 | 2.9.A | <b>Nombre d'activitats per al foment de l'esperit crític</b>     | valor numèric |                                                                | Quantitat d'activitats promogudes per l'ens envers la reflexió del públic respecte de fets culturals o artístics (debats, col·loquis, presentacions, jornades, etcètera).                                                  |
| 40 | 2.9.B | <b>Nombre de serveis prestats externament</b>                    | valor numèric |                                                                | Quantitat de serveis (assessorament, informes, dictàmens, comissariats, treballs tècnics, etcètera) prestats exteriorment.                                                                                                 |
| 41 | 2.9.B | <b>Nombre d'articles publicats</b>                               | valor numèric |                                                                | Quantitat d'articles científics o tècnics publicats en mitjans del sector o de recerca. Indicador de prestigi.                                                                                                             |
| 42 | 2.9.D | <b>Nombre de projectes i activitats de recerca</b>               | valor numèric |                                                                | Quantitat de projectes propis o en col·laboració i d'activitats de recerca que desenvolupa, es registren i es vinculen als objectius estratègics de l'ens.                                                                 |
| 43 | 2.9.B | <b>Nombre de publicacions pròpies</b>                            | valor numèric |                                                                | Quantitat de revistes científiques, catàlegs, reculls o monografies en format paper, susceptibles de bescanvi, o bé en format digital, que edita l'ens.                                                                    |
| 44 | 2.9.D | <b>Nombre de jornades i actes públics propis</b>                 | valor numèric |                                                                | Quantitat d'activitats de comunicació i divulgació científica que desenvolupa l'ens.                                                                                                                                       |
| 45 | 2.9.C | <b>Percentatge d'activitats d'excel·lència</b>                   | %             | nombre d'activitats d'excel·lència / nombre total d'activitats | Proporció d'activitats considerades d'excel·lència respecte del total d'activitats.                                                                                                                                        |
| 46 | 2.9.C | <b>Grau de satisfacció en l'enquesta de visitants (1-10)</b>     | valor numèric | mitjana aritmètica del grau de satisfacció                     | Valor de la mitjana aritmètica obtinguda a partir de la pregunta de nivell de satisfacció del públic presencial respecte del servei ofert.                                                                                 |
| 47 | 2.4.A | <b>Nombre d'activitats: coproduccions catalanes</b>              | valor numèric |                                                                | Quantitat d'activitats produïdes en col·laboració amb agents territorials o entitats del país.                                                                                                                             |

|    |       |                                                                                |               |                                                                         |                                                                                                                                     |
|----|-------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 48 | 2.4.A | <b>Nombre de sessions d'activitats: coproduccions catalanes</b>                | valor numèric |                                                                         | Quantitat de sessions d'activitats produïdes en col·laboració amb agents territorials o entitats del país.                          |
| 49 | 2.4.A | <b>Percentatge de coproduccions catalanes</b>                                  | %             | nombre de coproduccions catalanes / total de produccions exhibides      | Proporció de les coproduccions amb agents o ens del país respecte del total de produccions.                                         |
| 50 | 2.4.A | <b>Nombre d'activitats: coproduccions estatals</b>                             | valor numèric |                                                                         | Quantitat d'activitats produïdes en col·laboració amb entitats de la resta de l'Estat.                                              |
| 51 | 2.4.A | <b>Nombre de sessions d'activitats: coproduccions estatals</b>                 | valor numèric |                                                                         | Quantitat de sessions d'activitats produïdes en col·laboració amb entitats de la resta de l'Estat.                                  |
| 52 | 2.4.A | <b>Percentatge de coproduccions estatals</b>                                   | %             | nombre de coproduccions estatals / total de produccions exhibides       | Proporció de les coproduccions amb entitats de la resta de l'Estat respecte del total de produccions.                               |
| 53 | 2.3.B | <b>Nombre d'accions i d'activitats compartides en xarxa</b>                    | valor numèric |                                                                         | Quantitat d'activitats i d'accions dutes a terme amb la col·laboració de la xarxa d'equipaments vinculats.                          |
| 54 | 2.3.B | <b>Nombre de sessions compartides en xarxa</b>                                 | valor numèric |                                                                         | Quantitat de sessions d'activitats dutes a terme amb la col·laboració de la xarxa d'equipaments vinculats.                          |
| 55 | 2.3.B | <b>Percentatge de produccions compartides en xarxa</b>                         | %             | nombre de produccions en xarxa / total de produccions                   | Proporció de les coproduccions compartides en xarxa respecte del total de produccions.                                              |
| 56 | 2.3.B | <b>Nombre de sessions d'activitats o produccions itinerants (itineràncies)</b> | valor numèric |                                                                         | Quantitat de sessions d'activitats o de produccions itinerants.                                                                     |
| 57 | 2.3.B | <b>Percentatge de produccions itinerants</b>                                   | %             | nombre de produccions itinerants / total de produccions                 | Proporció de les produccions itinerants respecte del total de produccions.                                                          |
| 58 | 2.8.A | <b>Nombre de sessions d'activitats amb projecció internacional</b>             | valor numèric |                                                                         | Quantitat de sessions d'activitats dissenyades i produïdes per a la internacionalització.                                           |
| 59 | 2.8.A | <b>Percentatge d'activitats amb projecció internacional</b>                    | %             | nombre d'activitats de projecció internacional / total d'activitats     | Proporció de les activitats amb vocació internacional respecte de la totalitat d'activitats desenvolupades per l'ens.               |
| 60 | 2.8.B | <b>Nombre de coproduccions internacionals</b>                                  | valor numèric |                                                                         | Quantitat d'activitats produïdes amb la col·laboració d'un altre participant internacional.                                         |
| 61 | 2.8.B | <b>Nombre de sessions de coproduccions internacionals</b>                      | valor numèric |                                                                         | Quantitat de sessions d'activitats produïdes amb la col·laboració d'un altre participant internacional                              |
| 62 | 2.8.B | <b>Percentatge de coproduccions internacionals</b>                             | %             | nombre de coproduccions internacionals / total de produccions exhibides | Proporció de produccions amb col·laboracions internacionals respecte del nombre total de produccions fetes (pròpies i amb tercers). |

|    |       |                                                                                    |               |                                                                       |                                                                                                                                                                                |
|----|-------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 63 | 2.8.A | <b>Percentatge de visitants internacionals</b>                                     | %             | nombre de visitants internacionals / nombre total de visitants        | Percentatge de visitants internacionals respecte del total de visitants.                                                                                                       |
| 64 | 2.4.B | <b>Nombre d'usuaris presencials</b>                                                | valor numèric |                                                                       | Quantitat de persones que accedeixen presencialment a l'equipament, tant si són visitants com espectadors o qualsevol tipus de públic vinculat als serveis o a les activitats. |
| 65 | 2.4.B | <b>Nombre de visitants presencials</b>                                             | valor numèric |                                                                       | Quantitat de persones que accedeixen a les exposicions o exhibicions que s'organitzen a l'equipament.                                                                          |
| 66 | 2.4.A | <b>Nombre d'activitats principals</b>                                              | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'activitats pròpies de l'àmbit de cada equipament. Indicador d'eficàcia.                                                                                            |
| 67 | 2.4.A | <b>Nombre de sessions - repeticions d'activitats</b>                               | valor numèric |                                                                       | Quantitat de funcions / sessions d'activitats programades i dutes a terme a l'equipament. Indicador d'eficàcia.                                                                |
| 68 | 2.4.A | <b>Nombre d'activitats de producció pròpia</b>                                     | valor numèric |                                                                       | Nombre d'activitats de producció pròpia o internalitzada sobre el total de produccions exhibides. Indicador d'eficiència.                                                      |
| 69 | 2.1.C | <b>Nombre d'entitats públiques col·laboradores</b>                                 | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'administracions o ens vinculats amb els quals es participa en projectes propis o compartits.                                                                       |
| 70 | 2.1.C | <b>Nombre de col·laboracions institucionals</b>                                    | valor numèric |                                                                       | Quantitat de projectes o activitats portats a terme amb institucions públiques o ens vinculats.                                                                                |
| 71 | 2.8.A | <b>Nombre de notícies als mitjans internacionals</b>                               | valor numèric |                                                                       | Quantificació de les notícies aparegudes en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de filiació internacional.                                                                |
| 72 | 2.8.C | <b>Nombre de produccions internacionals exhibides</b>                              | valor numèric |                                                                       | Quantitat de produccions de factura internacional exhibides a l'equipament. Indicador de la permeabilitat de l'oferta.                                                         |
| 73 | 2.8.C | <b>Percentatge de produccions internacionals</b>                                   | %             | nombre de produccions internacionals / total de produccions exhibides | Proporció de la producció internacional a l'equipament respecte del total de produccions exhibides. Indicador de la permeabilitat de l'oferta.                                 |
| 74 | 2.9.C | <b>Nombre de projectes subvencionats en programes europeus (UE)</b>                | valor numèric |                                                                       | Quantitat de projectes propis o en col·laboració cofinançats amb fons europeus.                                                                                                |
| 75 | 2.2.D | <b>Despesa d'estructura</b>                                                        | monetària     |                                                                       | Suma de les despeses fixes o d'estructura de l'equipament.                                                                                                                     |
| 76 | 2.7.C | <b>Nombre d'usuaris dels programes formatius</b>                                   | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'usuaris a les sessions dels programes formatius.                                                                                                                   |
| 77 | 2.4.B | <b>Nombre d'altres usuaris</b>                                                     | valor numèric |                                                                       | Quantitat de persones que accedeixen a accions o activitats no principals: assistents a presentacions, debats, etcètera.                                                       |
| 78 | 2.6.C | <b>Nombre de participants en activitats del programa participatiu i comunitari</b> | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'usuaris dels programes i projectes vinculats als objectius de cohesió i participació social.                                                                       |
| 79 | 2.7.B | <b>Nombre d'usuaris d'altres programes socioeducatius</b>                          | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'usuaris a les sessions d'altres programes de tipologia socioeducativa.                                                                                             |

|    |       |                                                                                   |               |                                                        |                                                                                                                                                                                              |
|----|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 80 | 2.2.B | <b>Percentatge de valor del fons patrimonial sobre fons propis</b>                | %             | import valorat de la col·lecció / fons propis          | Proporció del fons o col·lecció valorat en relació amb els fons propis (balanç patrimonial).                                                                                                 |
| 81 | 2.2.B | <b>Percentatge de valor del fons patrimonial sobre actiu</b>                      | %             | import valorat de la col·lecció / actiu                | Proporció del fons o col·lecció valorat en relació amb el total de l'actiu (balanç patrimonial).                                                                                             |
| 82 | 2.2.C | <b>Percentatge d'ingressos per taquillaatge (I)</b>                               | %             | ingressos per taquillaatge / ingressos propis          | Proporció de la recaptació directa dels usuaris en relació amb els ingressos generats per totes les activitats que desenvolupa l'equipament.                                                 |
| 83 | 2.4.B | <b>Nombre d'espectadors fora de l'equipament</b>                                  | valor numèric |                                                        | Quantitat d'usuaris que accedeixen a l'exhibició d'arts escèniques, cinematogràfiques o musicals en produccions exhibides fora de l'equipament.                                              |
| 84 | 2.8.A | <b>Nombre de produccions pròpies en esdeveniments internacionals</b>              | valor numèric |                                                        | Quantitat de produccions pròpies que han participat en esdeveniments internacionals.                                                                                                         |
| 85 | 2.8.A | <b>Nombre de coproduccions en esdeveniments internacionals</b>                    | valor numèric |                                                        | Quantitat de produccions en col·laboració (coproduccions) que han participat en esdeveniments internacionals.                                                                                |
| 86 | 2.8.C | <b>Nombre de participacions de creadors-artistes internacionals en activitats</b> | valor numèric |                                                        | Nombre de participacions internacionals (creadors, col·laboradors, tècnics, intèrprets) en les activitats que exhibeix l'ens. Indicador de permeabilitat.                                    |
| 87 | 2.5.B | <b>Percentatge d'ús d'audioguia</b>                                               | %             | nombre de visitants amb audioguia / total de visitants | Proporció dels usuaris que empren el servei d'audioguia respecte del total de visitants.                                                                                                     |
| 88 | 2.5.B | <b>Nombre de vendes d'art a la carta</b>                                          | valor numèric |                                                        | Quantitat d'usuaris del servei d'art a la carta.                                                                                                                                             |
| 89 | 2.9.B | <b>Nombre de béns objecte de restauració i conservació</b>                        | valor numèric |                                                        | Quantitat de béns restaurats o que han rebut mesures específiques o tractaments de conservació física.                                                                                       |
| 90 | 2.9.B | <b>Nombre d'ingressos a la col·lecció</b>                                         | valor numèric |                                                        | Quantitat de béns que s'incorporen a la col·lecció de fons patrimonial en l'exercici determinat.                                                                                             |
| 91 | 2.9.B | <b>Nombre de participacions del personal propi en actes científics</b>            | valor numèric |                                                        | Quantitat de participacions dels tècnics de l'ens que el representen en actes de divulgació o comunicació científica (congressos, jornades, conferències, debats, taules rodones, etcètera). |
| 92 | 2.4.A | <b>Nombre de produccions per tipologia</b>                                        | valor numèric |                                                        | Quantitat de produccions per tipologia: escènica (teatre, dansa, circ), musical (òpera, concert, recital), exposicions, exhibició cinematogràfica, etcètera.                                 |
| 93 | 2.2.D | <b>Despesa de personal</b>                                                        | monetària     |                                                        | Import de la despesa en personal propi (retribucions, assegurances socials i altres).                                                                                                        |
| 94 | 2.2.D | <b>Despesa d'estructura excepte personal</b>                                      | monetària     | despesa d'estructura - despesa de personal propi       | Suma dels conceptes d'estructura excepte els vinculats a la despesa de personal.                                                                                                             |
| 95 | 2.2.D | <b>Despesa d'activitats</b>                                                       | monetària     |                                                        | Suma de les despeses relatives a activitats, enteses com a despeses variables destinades a la producció i a l'acció competencial.                                                            |

|     |       |                                                                        |               |                                                                                 |                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------|------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 96  | 2.9.B | <b>Nombre total de fons (col·lecció)</b>                               | valor numèric |                                                                                 | Quantitat de béns/objectes que formen la col·lecció patrimonial de l'equipament.                                                                                                           |
| 97  | 2.9.D | <b>Nombre de referències de dipòsit legal / ISBN / ISSN assignades</b> | valor numèric |                                                                                 | Quantitat de registres referents a identificadors de publicacions (monogràfics i revistes) sol·licitades amb finalitat de difusió pública.                                                 |
| 98  | 2.4.B | <b>Nombre d'usuaris d'activitats pròpies</b>                           | valor numèric |                                                                                 | Quantitat d'usuaris dels serveis de disseny internalitzat i producció pròpia.                                                                                                              |
| 99  | 2.4.A | <b>Índex de rendiment de les produccions</b>                           | valor numèric | nombre de sessions / nombre de produccions                                      | Quantitat de sessions o repeticions dutes a terme de cadascuna de les produccions. Indicador d'eficiència.                                                                                 |
| 100 | 2.2.B | <b>Liquiditat</b>                                                      | coeficient    | actiu corrent / passiu corrent                                                  | Indicador de la capacitat per fer front als compromisos financers propers amb els recursos disponibles. Valors inferiors a 1 poden indicar dificultats en el pagament.                     |
| 101 | 2.7.A | <b>Nombre d'assistents a concerts escolars</b>                         | valor numèric |                                                                                 | Quantitat d'usuaris a les sessions de les activitats musicals del programa educatiu escolar.                                                                                               |
| 102 | 2.7.C | <b>Nombre d'assistents a concerts familiars</b>                        | valor numèric |                                                                                 | Quantitat d'usuaris a les sessions de les activitats musicals del programa educatiu familiar.                                                                                              |
| 103 | 2.4.B | <b>Percentatge d'assistents a activitats de producció pròpia</b>       | %             | nombre d'assistents a produccions pròpies / total d'assistents a les activitats | Proporció d'usuaris de les activitats de producció pròpia respecte del total d'assistents.                                                                                                 |
| 104 | 2.4.A | <b>Nombre d'activitats no principals</b>                               | valor numèric |                                                                                 | Quantitat de les activitats de tipus no troncal (no directament vinculades a l'àmbit propi) que es desenvolupen a l'ens.                                                                   |
| 105 | 2.4.B | <b>Nombre d'usuaris presencials i digitals</b>                         | valor numèric |                                                                                 | Suma de les persones que accedeixen presencialment i virtualment a les activitats de l'equipament.                                                                                         |
| 106 | 2.4.B | <b>Nombre d'abonats</b>                                                | valor numèric |                                                                                 | Quantitat d'espectadors que han adquirit qualsevol tipologia d'abonament.                                                                                                                  |
| 107 | 2.4.B | <b>Percentatge d'abonats</b>                                           | %             | nombre d'abonats / total d'assistents                                           | Proporció dels abonats per temporada respecte del total d'assistents, usuaris o espectadors.                                                                                               |
| 108 | 2.2.D | <b>Percentatge de desviació de costos</b>                              | %             | (cost real - cost previst) / cost real                                          | Proporció del desviament en la previsió de costos. Aplicable a la gestió pressupostària (per partides) o a la gestió per projectes.                                                        |
| 109 | 2.4.B | <b>Percentatge d'invitacions</b>                                       | %             | nombre d'assistents convidats / total d'assistents                              | Proporció de les entrades cedides sense cost respecte del total de l'aforament.                                                                                                            |
| 110 | 2.9.B | <b>Nombre de personal propi en projectes de recerca</b>                | valor numèric |                                                                                 | Quantitat de personal de plantilla que participa en projectes de recerca. Es comptabilitza per proporció de dedicació individual en les tasques vinculades a la investigació i la recerca. |
| 111 | 2.9.B | <b>Percentatge de personal propi en projectes de recerca</b>           | %             | nombre de personal de recerca / nombre total de personal propi                  | Proporció de personal intern dedicat a projectes de recerca propis o en col·laboració respecte del total de personal.                                                                      |
| 112 | 2.4.B | <b>Percentatge d'usuaris presencials</b>                               | %             | nombre d'usuaris presencials / total d'usuaris                                  | Proporció dels usuaris físics o presencials dels serveis en relació amb el total d'usuaris, incloent-hi els digitals, dels serveis oferts.                                                 |
| 113 | 2.5.A | <b>Nombre d'usuaris del servei pel web</b>                             | valor numèric |                                                                                 | Quantitat d'usuaris que adquireixen productes, entrades o serveis mitjançant el web.                                                                                                       |

|     |       |                                                                         |               |                                                                  |                                                                                                                                                       |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 114 | 2.9.B | <b>Nombre de consultes al fons</b>                                      | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'usuaris o investigadors externs que accedeixen als diversos béns de la col·lecció.                                                        |
| 115 | 2.2.A | <b>Percentatge del pressupost de despesa gestionat per l'equipament</b> | %             | despesa gestionada des de l'equipament / total de la despesa     | Proporció de la despesa total que es gestiona des del mateix equipament. Indicador per a equipaments sense personalitat jurídica pròpia.              |
| 116 | 2.2.B | <b>Qualitat del deute</b>                                               | %             | deute a curt termini / total deute                               | Proporció del deute de venciment immediat. A l'efecte de la liquiditat, és interessant la proporció més baixa possible de deute a curt termini.       |
| 117 | 2.2.D | <b>Cost total per espectador</b>                                        | monetària     | despesa total / nombre d'espectadors                             | Cost total de l'equipament per cada espectador.                                                                                                       |
| 118 | 2.2.D | <b>Cost d'estructura per espectador</b>                                 | monetària     | despesa d'estructura / nombre d'espectadors                      | Cost de l'estructura per cada espectador.                                                                                                             |
| 119 | 2.2.D | <b>Cost de personal per espectador</b>                                  | monetària     | despesa de personal / nombre d'espectadors                       | Cost en personal que representa cada espectador.                                                                                                      |
| 120 | 2.2.D | <b>Cost d'activitats per usuaris (presencials i virtuals)</b>           | monetària     | despesa d'activitats / nombre d'usuaris presencials i virtuals   | Cost de les activitats per cada usuari indiscriminat (presencial o digital).                                                                          |
| 121 | 2.4.B | <b>Nombre d'assistents a actes protocol·laris</b>                       | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'usuaris a les activitats protocol·làries o preliminars organitzades per l'ens (inauguracions, portes obertes, etcètera).                  |
| 122 | 2.9.D | <b>Nombre de publicacions digitals</b>                                  | valor numèric |                                                                  | Quantitat d'edicions anuals de revistes, monogràfics, reculls tècnics o documents divulgació editats específicament per a la difusió per via digital. |
| 123 | 2.4.B | <b>Índex d'espectadors per sessió / funció</b>                          | coeficient    | nombre d'espectadors total / nombre total de sessions o funcions | Mitjana dels espectadors per sessió d'activitat (funció d'espectacle, etcètera).                                                                      |
| 124 | 2.4.A | <b>Nombre de produccions alienes: companyies convidades</b>             | valor numèric |                                                                  | Quantitat de produccions portades a l'equipament per companyies externes.                                                                             |
| 125 | 2.2.A | <b>Aportació pública per usuari presencial</b>                          | monetària     | total d'aportacions públiques / total d'usuaris presencials      | Aportació pública individualitzada per cada usuari presencial que accedeix als serveis de l'equipament.                                               |
| 126 | 2.4.A | <b>Nombre d'activitats o produccions itinerants</b>                     | valor numèric |                                                                  | Quantitat de produccions dissenyades per girar o itinerar per altres equipaments.                                                                     |
| 127 | 2.2.D | <b>Índex de rendiment de la despesa publicitària</b>                    | coeficient    | ingressos propis / despeses de publicitat i comunicació          | Ràtio que vincula els ingressos propis per unitat monetària de despesa en publicitat.                                                                 |
| 128 | 2.3.A | <b>Percentatge de personal d'estructura</b>                             | %             | nombre d'efectius d'estructura / nombre total d'efectius propis  | Proporció dels efectius propis dedicats als serveis estructurals i transversals respecte del total de personal propi.                                 |
| 129 | 2.3.A | <b>Percentatge de personal d'activitats</b>                             | %             | nombre d'efectius activitats / nombre total d'efectius propis    | Proporció dels efectius propis dedicats a les activitats respecte del total de personal propi.                                                        |



|     |       |                                                                        |               |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----|-------|------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 130 | 2.3.A | <b>Percentatge de personal externalitzat</b>                           | %             | nombre d'efectius externs / nombre total d'efectius propis i externs                   | Proporció dels efectius externalitzats respecte del total de personal que desenvolupa tasques a l'equipament.                                                                                                                                     |
| 131 | 2.3.B | <b>Percentatge d'activitats de producció pròpia territorialitzades</b> | %             | nombre d'activitats pròpies al territori / nombre total d'activitats pròpies           | Proporció de les activitats pròpies que es desenvolupen pel territori.                                                                                                                                                                            |
| 132 | 2.9.F | <b>Grau de qualitat percebuda en disseny i serveis</b>                 | coeficient    |                                                                                        | Valor mitjà obtingut a partir de la pregunta de nivell de satisfacció del públic presencial envers la presentació de les propostes a l'usuari. Indicador d'eficàcia.                                                                              |
| 133 | 2.3.A | <b>Nombre de personal propi</b>                                        | valor numèric |                                                                                        | Quantitat de personal en plantilla en les funcions de l'organigrama. Comptabilitzat en nombre mitjà anual de places ocupades. Possibilita desglossar per personals d'estructura i d'activitats i per àrees funcionals, estatutàries o orgàniques. |
| 134 | 2.7.C | <b>Índex de sessions per activitat formativa</b>                       | valor numèric | nombre de sessions per activitat formativa / nombre d'activitats formatives            | Ràtio de quantificació del nombre de sessions que es fan per cada activitat formativa programada. Indicador de productivitat i eficiència.                                                                                                        |
| 135 | 2.2.D | <b>Despeses d'activitats diverses</b>                                  | monetària     |                                                                                        | Import de les despeses d'activitats que no constitueixen l'acció troncal de l'equipament.                                                                                                                                                         |
| 136 | 2.5.C | <b>Nombre de visitants al web</b>                                      | valor numèric |                                                                                        | Quantitat de visitants individuals que han accedit al lloc web de l'ens.                                                                                                                                                                          |
| 137 | 2.3.A | <b>Nombre de personal externalitzat</b>                                | valor numèric |                                                                                        | Quantitat de personal presencial que desenvolupa funcions a l'equipament i que no consta com a personal propi. Comptabilitzat en nombre mitjà anual de places ocupades.                                                                           |
| 138 | 2.2.A | <b>Total d'aportacions públiques</b>                                   | monetària     |                                                                                        | Import corresponent als ingressos rebuts de les administracions que participen en la governança de l'ens. Possibilita el desglossament per origen de l'aportació.                                                                                 |
| 139 | 2.2.C | <b>Ingressos per activitat escènica</b>                                | monetària     | total d'ingressos d'activitats escèniques / nombre de sessions d'activitats escèniques | Mitjana aritmètica dels ingressos obtinguts per cada sessió d'activitat escènica.                                                                                                                                                                 |
| 140 | 2.2.C | <b>Ingressos per activitat educativa</b>                               | monetària     | total d'ingressos d'activitats educatives / nombre de sessions d'activitats educatives | Mitjana aritmètica dels ingressos obtinguts per cada sessió d'activitat educativa.                                                                                                                                                                |
| 141 | 2.3.B | <b>Nombre d'activitats no principals fora de l'equipament</b>          | valor numèric |                                                                                        | Quantitat de les activitats de tipus no troncal que es desenvolupen fora de l'equipament.                                                                                                                                                         |
| 142 | 2.4.A | <b>Nombre de produccions alienes: lloguer de produccions</b>           | valor numèric |                                                                                        | Quantitat de produccions llogades i representades a l'equipament.                                                                                                                                                                                 |
| 143 | 2.4.B | <b>Nombre d'espectadors</b>                                            | valor numèric |                                                                                        | Quantitat d'usuaris que accedeixen a l'exhibició d'arts escèniques, cinematogràfiques o musicals en l'equipament.                                                                                                                                 |

|     |       |                                                            |               |                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|-------|------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 144 | 2.4.B | <b>Nombre de visites</b>                                   | valor numèric |                                                                                        | Quantitat d'accessos a serveis que fan els visitants a equipaments. Comptabilitza cada accés dels visitants a espais o exposicions diferenciades.                                                                                     |
| 145 | 2.4.B | <b>Percentatge d'entrades d'abonats</b>                    | %             | nombre d'entrades d'assistents abonats / total d'entrades venudes                      | Proporció de les entrades reservades en l'abonament respecte del total de localitats posades a la venda.                                                                                                                              |
| 146 | 2.4.B | <b>Nombre d'abonaments de temporada venuts</b>             | valor numèric |                                                                                        | Quantitat d'abonaments venuts de totes les tipologies per exercici o temporada d'activitat.                                                                                                                                           |
| 147 | 2.4.B | <b>Nombre d'assistents a actes al territori</b>            | valor numèric |                                                                                        | Quantitat d'usuaris a les activitats protocol·làries o preliminars organitzades per l'ens i que es desenvolupen en emplaçaments diferenciats de la seu principal.                                                                     |
| 148 | 2.4.B | <b>Índex d'espectadors per sessió al territori</b>         | coeficient    | nombre d'espectadors al territori / nombre total de sessions o actuacions al territori | Mitjana dels espectadors per sessió d'activitat efectuada fora de la seu principal (funció d'espectacle, etcètera). Indicador d'eficiència.                                                                                           |
| 149 | 2.4.B | <b>Índex d'espectadors per activitat pròpia</b>            | coeficient    | nombre d'espectadors d'activitats pròpies / nombre total d'activitats pròpies          | Mitjana dels espectadors per activitat pròpia. Indicador d'eficiència.                                                                                                                                                                |
| 150 | 2.5.C | <b>Nombre de pàgines web vistes</b>                        | valor numèric |                                                                                        | Quantitat de pàgines que s'han consultat per part dels usuaris del web.                                                                                                                                                               |
| 151 | 2.2.A | <b>Total d'ingressos d'explotació</b>                      | monetària     |                                                                                        | Import corresponent als ingressos rebuts per les administracions públiques durant l'exercici amb la finalitat exclusiva de finançament de l'estructura o de l'activitat.                                                              |
| 152 | 2.2.C | <b>Total d'ingressos propis</b>                            | monetària     |                                                                                        | Import corresponent als ingressos de l'autofinançament: taquillaatge, venda de serveis o productes, patrocini i mecenatge rebut, subvencions de tercers, lloguers d'espais, etcètera. Possibilita el desglossament per font d'ingrés. |
| 153 | 2.2.A | <b>Aportació pública per espectador</b>                    | monetària     | total d'aportacions públiques / total d'espectadors                                    | Aportació pública individualitzada per cada usuari espectador que accedeix presencialment a la programació artística de l'equipament.                                                                                                 |
| 154 | 2.2.A | <b>Aportació pública per visitant</b>                      | monetària     | total d'aportacions públiques / total de visitants                                     | Aportació pública individualitzada per cada usuari visitant que accedeix a l'oferta de l'equipament (exposició, etcètera).                                                                                                            |
| 155 | 2.2.A | <b>Aportació pública per usuari (presencial i virtual)</b> | monetària     | total d'aportacions públiques / total d'usuaris presencials i virtuals                 | Aportació pública individualitzada per cada usuari presencial i virtual o digital que accedeix als serveis de l'equipament.                                                                                                           |
| 156 | 2.2.C | <b>Ingrés mitjà per sessió-actuació educativa</b>          | monetària     | ingressos d'activitats educatives / nombre de sessions educatives                      | Mitjana aritmètica de la quantitat d'ingressos obtinguda per cada actuació o sessió d'activitat educativa.                                                                                                                            |
| 157 | 2.2.C | <b>Percentatge d'autofinançament (s. ing. explotació)</b>  | %             | ing. propis / ing. explotació                                                          | Proporció dels ingressos propis respecte dels ingressos d'explotació percebuts.                                                                                                                                                       |

|     |       |                                                                         |               |                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 158 | 2.2.C | <b>Percentatge de mecenatge i patrocini privat (s. ing. explotació)</b> | %             | mecenatge i patrocini privat / ing. totals d'explotació            | Proporció del mecenatge sobre els d'ingressos d'explotació.                                                                                                                                                                                                                   |
| 159 | 2.2.C | <b>Percentatge d'ingressos activitats (s. ing. explotació)</b>          | %             | ing. activ. / ing. totals d'explotació                             | Proporció dels ingressos originaris de les activitats efectuades respecte dels ingressos d'explotació.                                                                                                                                                                        |
| 160 | 2.2.A | <b>Percentatge d'aportacions públiques (s. ing. explotació)</b>         | %             | ing. pressup. / ing. totals d'explotació                           | Proporció de les aportacions públiques corresponents a transferències corrents respecte del total d'ingressos de l'equipament.                                                                                                                                                |
| 161 | 2.2.C | <b>Percentatge d'ingressos per taquillatge (II)</b>                     | %             | ingressos per taquillatge / ingressos totals                       | Proporció de la recaptació directa dels usuaris en relació amb la totalitat dels ingressos de l'equipament.                                                                                                                                                                   |
| 162 | 2.2.D | <b>Cost total per usuari presencial i virtual</b>                       | monetària     | despesa total / nombre d'usuaris presencials i virtuals            | Cost individualitzat per usuari presencial i virtual en funció del total de despeses de l'equipament.                                                                                                                                                                         |
| 163 | 2.2.D | <b>Cost d'estructura per usuari (presencial i virtual)</b>              | monetària     | despesa d'estructura / nombre d'usuaris presencials i virtuals     | Cost de l'estructura per cada usuari presencial i digital.                                                                                                                                                                                                                    |
| 164 | 2.2.D | <b>Cost de personal per usuari (presencial i virtual)</b>               | monetària     | despesa de personal / nombre d'usuaris presencials                 | Cost de personal per cada usuari presencial i virtual.                                                                                                                                                                                                                        |
| 165 | 2.2.D | <b>Cost de les activitats paral·leles per usuari</b>                    | monetària     | desp. activ. paral. / nombre d'usuaris pres.                       | Import individualitzat per usuari del cost d'aquelles activitats considerades no troncales.                                                                                                                                                                                   |
| 166 | 2.2.D | <b>Índex d'eficiència de les activitats principals</b>                  | coeficient    | ing. d'activitats principals / despeses activitats principals      | Ràtio de cobertura de les despeses directes (variables) referents exclusivament a les activitats considerades troncales de l'equipament, en relació amb els ingressos vinculats. Si és més baix d'1, representa evidència de dèficit econòmic en el rendiment de l'activitat. |
| 167 | 2.2.D | <b>Índex d'eficiència de les activitats educatives</b>                  | coeficient    | ing. d'activitats educatives / despeses activitats educatives      | Ràtio de cobertura de les despeses directes (variables) referents a les activitats educatives per part dels ingressos vinculats. Si és més baix d'1, representa evidència de dèficit econòmic en el rendiment de l'activitat.                                                 |
| 168 | 2.7.A | <b>Nombre d'assistents per activitat escolar</b>                        | valor numèric | nombre d'activitats de formació / nombre d'usuaris activ. escolars | Mitjana dels usuaris per cada activitat escolar proposada per l'equipament.                                                                                                                                                                                                   |
| 169 | 2.7.A | <b>Nombre de concerts educatius</b>                                     | valor numèric |                                                                    | Quantitat de concerts educatius portats a terme a les instal·lacions de l'equipament o exteriorment.                                                                                                                                                                          |
| 170 | 2.7.A | <b>Nombre d'usuaris als programes formatius escolars</b>                | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'usuaris a les sessions dels programes formatius escolars.                                                                                                                                                                                                         |
| 171 | 2.7.C | <b>Nombre d'usuaris als programes formatius familiars</b>               | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'usuaris a les sessions del programa familiar.                                                                                                                                                                                                                     |
| 172 | 2.7.C | <b>Nombre d'usuaris als programes formatius professionalitzadors</b>    | valor numèric |                                                                    | Quantitat d'usuaris a les sessions del programa formatiu dirigit a la formació tècnica o de perfeccionament professional.                                                                                                                                                     |

|     |       |                                                                                |               |                                                     |                                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 173 | 2.9.C | <b>Nombre d'activitats d'excel·lència</b>                                      | valor numèric |                                                     | Quantitat d'activitats i de serveis considerats d'excel·lència en l'àmbit d'actuació. Inclou activitats i projectes de recerca, de foment de la creativitat i de foment de l'esperit crític.               |
| 174 | 2.9.D | <b>Nombre d'edicions anuals</b>                                                | valor numèric |                                                     | Quantitat d'edicions periòdiques de les revistes o publicacions en format físic o digital que promou l'ens. Mesura de prestigi i divulgació científica.                                                    |
| 175 | 2.9.B | <b>Nombre d'articles publicats en revistes indexades</b>                       | valor numèric |                                                     | Quantitat d'articles científics o tècnics publicats en revistes indexades. Indicador de prestigi.                                                                                                          |
| 176 | 2.9.D | <b>Butlletí electrònic: nombre d'edicions anuals</b>                           | valor numèric |                                                     | Quantitat d'edicions anuals del butlletí electrònic.                                                                                                                                                       |
| 177 | 2.9.D | <b>Butlletí electrònic: nombre de receptors</b>                                | valor numèric |                                                     | Quantitat de receptors de cada edició del butlletí electrònic.                                                                                                                                             |
| 178 | 2.9.D | <b>Nombre de materials cedits externament</b>                                  | valor numèric |                                                     | Quantitat de materials i fons provinents de l'inventari que s'han cedit externament. Indica la interacció amb el sector.                                                                                   |
| 179 | 2.9.C | <b>Nombre de projectes subvencionats en altres programes públics o privats</b> | valor numèric |                                                     | Quantitat de projectes propis o en col·laboració cofinançats amb fons provinents de subvencions públiques o privades que no participen en la governança de l'equipament (exclosos els programes europeus). |
| 180 | 2.9.C | <b>Import de les subvencions d'altres institucions públiques o privades</b>    | monetària     |                                                     | Import rebut de subvencions públiques o privades que no participen en la governança de l'equipament (exclosos els programes europeus).                                                                     |
| 181 | 2.1.C | <b>Nombre d'entitats privades sense ànim de lucre que hi col·laboren</b>       | valor numèric |                                                     | Quantitat d'entitats sense ànim de lucre (societat civil) amb els quals es participa en projectes propis o compartits.                                                                                     |
| 182 | 2.1.C | <b>Nombre de col·laboracions amb entitats privades sense ànim de lucre</b>     | valor numèric |                                                     | Quantitat de projectes o activitats portats a terme amb entitats privades sense ànim de lucre.                                                                                                             |
| 183 | 2.4.B | <b>Nombre d'usos</b>                                                           | valor numèric |                                                     | Quantitat d'activitats o utilitzacions que fa l'usuari en la visita a l'equipament (visites a les exposicions, activitats escolars, de divulgació, etcètera).                                              |
| 184 | 2.4.B | <b>Índex de relació cultural</b>                                               | coeficient    | nombre d'hores d'ús / nombre d'assistents o usuaris | Índex que vincula el temps d'estada o d'ús d'un servei determinat (acte, activitat, visitat, etcètera) i el nombre de visitants o usuaris que hi han participat.                                           |
| 185 | 2.5.C | <b>Nombre de sessions web</b>                                                  | valor numèric |                                                     | Quantitat de sessions de navegació registrades al web de la institució.                                                                                                                                    |
| 186 | 2.7.C | <b>Nombre d'activitats de formació especialitzada</b>                          | valor numèric |                                                     | Quantitat de cursos o d'activitats diverses d'especialització tècnica destinades al sector professional vinculat a l'àmbit de l'equipament.                                                                |
| 187 | 2.7.C | <b>Nombre de sessions d'activitats de formació especialitzada</b>              | valor numèric |                                                     | Quantitat de sessions celebrades de cursos o d'activitats diverses d'especialització tècnica destinades al sector professional vinculat a l'àmbit de l'equipament.                                         |

|     |       |                                                                                   |               |                                                                            |                                                                                                                                                                          |
|-----|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 188 | 2.7.B | <b>Percentatge d'assistents als programes educatius amb necessitats especials</b> | %             | nombre d'usuaris amb necessitats especials / aforament ofert a les escoles | Proporció d'usuaris participants en activitats educatives amb necessitats específiques sensorials o intel·lectuals.                                                      |
| 189 | 2.7.B | <b>Nombre de programes específics de formació inclusiva</b>                       | valor numèric |                                                                            | Quantitat d'activitats formatives dissenyades per a la inclusió educativa dels participants.                                                                             |
| 190 | 2.3.B | <b>Nombre d'activitats itinerants</b>                                             | valor numèric |                                                                            | Quantitat d'activitats (exposicions, presentacions, debats, etcètera) organitzades per la institució amb l'objectiu que itinerin pel territori (abast nacional).         |
| 191 | 2.3.B | <b>Nombre d'itineràncies</b>                                                      | valor numèric |                                                                            | Quantitat d'indrets o emplaçaments pels quals itineren les activitats dissenyades i preparades per la institució.                                                        |
| 192 | 2.4.A | <b>Nombre de funcions</b>                                                         | valor numèric |                                                                            | Quantitat de funcions d'espectacles efectuades a l'equipament. Indicador d'eficàcia.                                                                                     |
| 193 | 2.6.A | <b>Percentatge de treballadores en plantilla</b>                                  | %             | nombre de treballadores / nombre total de personal                         | Proporció del personal de sexe femení present en l'estructura de l'entitat.                                                                                              |
| 194 | 2.5.A | <b>Nombre d'usuaris de les activitats digitals</b>                                | valor numèric |                                                                            | Quantitat de públics o espectadors que han consumit els programes i activitats de l'entitat través del web o les xarxes socials.                                         |
| 195 | 2.9.F | <b>Nombre de procediments redactats</b>                                           | valor numèric |                                                                            | Quantitat de procediments incorporats al manual operatiu o de qualitat.                                                                                                  |
| 196 | 2.2.B | <b>Valor del fons patrimonial (col·lecció)</b>                                    | monetària     |                                                                            | Import econòmic estimat dels materials i intangibles que formen part de la col·lecció.                                                                                   |
| 197 | 2.4.B | <b>Mitjana d'usos</b>                                                             | coeficient    | nombre d'usos / nombre de visitants                                        | Índex que identifica el nombre d'usos que fa cadascun dels visitants.                                                                                                    |
| 198 | 2.5.C | <b>Índex de visitants virtuals</b>                                                | coeficient    | nombre de visitants web / nombre d'usuaris presencials                     | Índex de relació entre visitants web i presencials. Implica la introducció de l'activitat virtual en referència a la presencial.                                         |
| 199 | 2.6.A | <b>Percentatge de visitants de sexe femení</b>                                    | %             | nombre de visitants de sexe femení / nombre total de visitants             | Proporció de visitants de sexe femení respecte del total de visitants que rep l'equipament.                                                                              |
| 200 | 2.6.A | <b>Nombre d'activitats amb perspectiva de gènere</b>                              | valor numèric |                                                                            | Quantitat d'activitats dissenyades i produïdes per visualitzar o difondre temàtiques vinculades a la perspectiva de gènere.                                              |
| 201 | 2.2.C | <b>Total d'ingressos de patrocini</b>                                             | monetària     |                                                                            | Import corresponent a la suma de totes les aportacions econòmiques a canvi de contrapartides d'imatge o publicitàries.                                                   |
| 202 | 2.2.C | <b>Nombre de patrocinadors</b>                                                    | valor numèric |                                                                            | Nombre d'empreses patrocinadores d'activitats de l'ens i que fan aportacions econòmiques a canvi de contrapartides d'imatge o publicitàries (se n'exclouen els mecenes). |
| 203 | 2.2.C | <b>Mitjana de patrocinis</b>                                                      | %             | ingressos per patrocini / nombre de patrocinadors                          | Quantitat mitjana d'ingressos per cada patrocini rebut.                                                                                                                  |
| 204 | 2.2.C | <b>Total d'ingressos de mecenatge</b>                                             | monetària     |                                                                            | Import corresponent a la suma de totes les aportacions econòmiques sense contraprestacions directes.                                                                     |

|     |       |                                                                                     |               |                                                                        |                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 205 | 2.2.C | <b>Nombre de mecenes</b>                                                            | valor numèric |                                                                        | Nombre de mecenes (persones físiques i jurídiques) que fan aportacions econòmiques sense contraprestacions directes.                                                                       |
| 206 | 2.2.C | <b>Mitjana de mecenatge</b>                                                         | %             | ingressos per mecenatge / nombre de mecenes                            | Quantitat mitjana d'ingressos per cada mecenatge.                                                                                                                                          |
| 207 | 2.7.A | <b>Percentatge de participació en activitats escolars</b>                           | %             | nombre d'usuaris d'activitats escolars / aforament ofert a les escoles | Proporció d'ocupació de les places disponibles per a activitats escolars.                                                                                                                  |
| 208 | 2.2.D | <b>Despesa en activitats educatives i formatives</b>                                | monetària     |                                                                        | Suma de les despeses vinculades a la producció de tallers, visites i classes magistrals i pràctiques vinculades a l'oferta formativa de l'ens en tots els trams d'edat.                    |
| 209 | 2.2.D | <b>Despesa de publicitat i comunicació</b>                                          | monetària     |                                                                        | Suma de les despeses vinculades als procediments vinculats a la comunicació i publicitat genèrica de l'equipament.                                                                         |
| 210 | 2.5.D | <b>Nombre de projectes digitals</b>                                                 | valor numèric |                                                                        | Quantitat d'iniciatives vinculades a la gestió digital dels fons o les activitats de l'equipament, amb independència que estiguin vinculades o no a la difusió pública.                    |
| 211 | 2.5.A | <b>Nombre de projectes per al consum digital</b>                                    | valor numèric |                                                                        | Quantitat de projectes específicament digitals per consumir als canals telemàtics de l'equipament (web, xarxes socials, etcètera).                                                         |
| 212 | 2.9.D | <b>Butlletí electrònic: nombre de subscriptors</b>                                  | valor numèric |                                                                        | Nombre de subscriptors registrats per rebre el butlletí electrònic de difusió periòdica.                                                                                                   |
| 213 | 2.6.A | <b>Nombre d'activitats específicament dirigides a les dones</b>                     | valor numèric |                                                                        | Quantitat d'accions de l'equipament que tenen com a públic objectiu el col·lectiu de sexe femení.                                                                                          |
| 214 | 2.6.A | <b>Nombre d'activitats específicament dirigides al col·lectiu LGTBI+</b>            | valor numèric |                                                                        | Quantitat d'accions de l'equipament que tenen com a públic objectiu el col·lectiu LGTBI+.                                                                                                  |
| 215 | 2.6.D | <b>Nombre d'activitats dirigides al col·lectiu de persones migrades</b>             | valor numèric |                                                                        | Quantitat d'accions de l'equipament que tenen com a públic objectiu el col·lectiu de persones migrades.                                                                                    |
| 216 | 2.6.C | <b>Nombre d'activitats o accions dirigides a persones en risc d'exclusió social</b> | valor numèric |                                                                        | Quantitat d'accions de l'equipament que tenen com a públic objectiu el col·lectiu de persones en risc d'exclusió social.                                                                   |
| 217 | 2.6.B | <b>Nombre d'accions envers l'accessibilitat</b>                                     | valor numèric |                                                                        | Quantitat d'iniciatives o accions destinades a possibilitar l'accés de l'oferta de l'equipament (presencial o telemàtica) a les persones amb diversitat funcional, física o sensorial.     |
| 218 | 2.6.D | <b>Nombre d'activitats de permeabilitat cultural</b>                                | valor numèric |                                                                        | Quantitat d'activitats amb temàtiques alienes a la pràctica cultural imperant, siguin referents a cultures presents al teixit social de l'entorn o d'altres indrets.                       |
| 219 | 2.6.C | <b>Nombre d'accions o projectes col·laboratius</b>                                  | valor numèric |                                                                        | Quantitat d'iniciatives impulsades per l'equipament i produïdes en col·laboració amb la comunitat, principalment de forma participativa, per generar una oferta de caràcter sociocultural. |
| 220 | 2.3.A | <b>Nombre de personal en pràctiques / becaris</b>                                   | valor numèric |                                                                        | Quantitat de persones que col·laboren amb l'equipament en el marc de pràctiques acadèmiques o com a becaris.                                                                               |

|     |       |                                                                                                                                 |               |                                                                       |                                                                                                                                                                       |
|-----|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 221 | 2.9.E | <b>Nombre d'accions i projectes d'eficiència energètica</b>                                                                     | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'accions de millora i eficiència energètica en la infraestructura pròpia.                                                                                  |
| 222 | 2.9.F | <b>Nombre d'accions per optimitzar recursos</b>                                                                                 | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'accions procedimentals per millorar l'eficiència en la gestió dels recursos humans i el consum de recursos físics.                                        |
| 223 | 2.4.A | <b>Nombre de préstecs bibliogràfics o documentals</b>                                                                           | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'operacions de préstec de bibliografia i de documentació als usuaris de l'equipament.                                                                      |
| 224 | 2.2.B | <b>Valor dels béns patrimonials (exclosa la col·lecció)</b>                                                                     | monetària     |                                                                       | Import econòmic estimat dels tangibles i intangibles que conformen l'actiu fix de l'ens, excepte la col·lecció.                                                       |
| 225 | 2.4.B | <b>Nombre d'entrades venudes</b>                                                                                                | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'entrades venudes de l'activitat principal per exercici o temporada cultural o artística.                                                                  |
| 226 | 2.2.C | <b>Nombre de mecenatges</b>                                                                                                     | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'accions de mecenatge que ha rebut l'equipament o la institució.                                                                                           |
| 227 | 2.4.B | <b>Índex d'espectadors per espectacle</b>                                                                                       | valor numèric | nombre d'espectadors / nombre d'espectacles                           | Mitjana dels espectadors per espectacle programat.                                                                                                                    |
| 228 | 2.4.A | <b>Percentatge d'activitats de producció pròpia</b>                                                                             | %             | nombre d'activitats de producció pròpia / nombre d'activitats totals  | Proporció d'activitats de producció pròpia o internalitzada sobre el total de produccions exhibides. Indicador d'eficiència.                                          |
| 229 | 2.4.C | <b>Nombre de projectes específics per a públics joves</b>                                                                       | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'activitats o iniciatives dissenyades per captar nous públics joves.                                                                                       |
| 230 | 2.4.C | <b>Import de les iniciatives per a públics joves</b>                                                                            | valor numèric |                                                                       | Dotació pressupostària executada en el disseny, l'execució i la difusió d'activitats i projectes específicament destinats al públic jove no escolar.                  |
| 231 | 2.4.C | <b>Percentatge de públics joves</b>                                                                                             | %             | nombre de públics joves / nombre total d'usuaris                      | Proporció de públics joves en relació amb la totalitat d'usuaris de l'equipament.                                                                                     |
| 232 | 2.8.B | <b>Nombre d'accions o participacions en xarxes internacionals</b>                                                               | valor numèric |                                                                       | Quantitat de col·laboracions i participacions pròpies en el marc de xarxes sectorials internacionals.                                                                 |
| 233 | 2.6.C | <b>Nombre d'activitats o accions dirigides a persones amb accessibilitat limitada per condició física, psíquica o sensorial</b> | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'accions de l'equipament que tenen com a públic objectiu el col·lectiu de persones amb accessibilitat limitada per motivació física, psíquica o sensorial. |
| 234 | 2.9.A | <b>Nombre de mesures de foment de la creativitat</b>                                                                            | valor numèric |                                                                       | Quantitat d'accions i d'activitats promogudes per l'ens destinades a la promoció de la innovació i a la generació creativa entre els usuaris.                         |
| 235 | 2.6.B | <b>Preu mitjà d'entrada venuda</b>                                                                                              | monetària     | import ingressos taquillaatge espectacles / nombre d'entrades venudes | Mitjana aritmètica del preu final per als espectadors dels espectacles programats.                                                                                    |
| 236 | 2.2.C | <b>Índex d'usuari presencial vs. ingrés propi</b>                                                                               | coeficient    | (nombre d'usuaris presencials / ing. propis) * 100                    | Import individualitzat d'ingressos corresponent a cada usuari presencial dels serveis de l'equipament.                                                                |

|     |       |                                                                                 |               |                                                                              |                                                                                                                                                                                                         |
|-----|-------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 237 | 2.2.C | <b>Índex d'espectador vs. ingrés propi</b>                                      | coeficient    | (nombre d'espectadors / ing. propis ) * 100                                  | Import individualitzat d'ingressos corresponent a cada espectador que accedeix presencialment a la programació artística de l'equipament.                                                               |
| 238 | 2.6.A | <b>Nombre d'espectacles o activitats amb perspectiva de gènere</b>              | valor numèric |                                                                              | Quantitat d'espectacles o activitats produïts per visualitzar o difondre temàtiques vinculades a la perspectiva de gènere o amb una òptica feminista o no binària.                                      |
| 239 | 2.6.A | <b>Percentatge activitats amb perspectiva de gènere</b>                         | %             | nombre activitats persp. gènere / nombre activitats                          | Proporció d'activitats amb perspectiva de gènere respecte del total d'activitats programats.                                                                                                            |
| 240 | 2.7.C | <b>Nombre d'activitats familiars</b>                                            | valor numèric |                                                                              | Quantitat d'activitats diverses (cursos, tallers, audicions, etcètera) destinades al públic familiar.                                                                                                   |
| 241 | 2.7.C | <b>Nombre de sessions d'activitats familiars</b>                                | valor numèric |                                                                              | Quantitat de sessions d'activitats destinades al públic familiar.                                                                                                                                       |
| 242 | 2.7.C | <b>Nombre d'activitats de formació interna</b>                                  | valor numèric |                                                                              | Quantitat de cursos o d'activitats diverses d'especialització tècnica destinades a la formació del personal propi.                                                                                      |
| 243 | 2.7.C | <b>Nombre de sessions de formació interna</b>                                   | valor numèric |                                                                              | Quantitat de sessions celebrades de cursos o d'activitats diverses d'especialització tècnica destinades a la formació de personal propi.                                                                |
| 244 | 2.7.C | <b>Nombre d'usuaris de formació interna</b>                                     | valor numèric |                                                                              | Quantitat d'usuaris a les sessions del programa formatiu dirigit a la formació interna.                                                                                                                 |
| 245 | 2.4.C | <b>Percentatge de produccions per a joves</b>                                   | %             | nombre de produccions per a joves / nombre total de produccions              | Proporció de produccions específiques per a públics joves en relació amb la totalitat de produccions programades anualment.                                                                             |
| 246 | 2.6.B | <b>Preu mitjà de l'activitat educativa</b>                                      | monetària     | import ingressos act. educatives / nombre de participants en act. educatives | Mitjana aritmètica del preu final per als participants en les activitats educatives.                                                                                                                    |
| 247 | 2.6.B | <b>Preu mitjà d'altres activitats</b>                                           | monetària     | import ingressos taquillaatge espectacles / nombre d'entrades venudes        | Mitjana aritmètica del preu final per als usuaris d'altres activitats.                                                                                                                                  |
| 248 | 2.6.D | <b>Percentatge d'activitats vinculades a la diversitat cultural</b>             | %             | nombre d'activitats diversitat cultural / nombre total d'activitats          | Proporció de les activitats amb diversitat cultural respecte del total d'activitat que desenvolupa l'equipament.                                                                                        |
| 249 | 2.6.D | <b>Nombre de participacions en projectes referents a la integració cultural</b> | valor numèric |                                                                              | Quantitat d'activitats en les quals l'ens participa amb finalitats d'integració cultural amb altres entitats o equipaments.                                                                             |
| 250 | 2.6.A | <b>Percentatge de lideratge femení</b>                                          | %             | nombre de directives / nombre total de directius                             | Proporció del personal de sexe femení que ocupa càrrecs de responsabilitat directiva o operacional a l'entitat.                                                                                         |
| 251 | 2.6.A | <b>Percentatge de membres femenines a l'òrgan de govern màxim</b>               | %             | nombre de membres femenins / nombre membres d'òrgan de govern                | Proporció dels membres femenins a l'òrgan de govern màxim de l'entitat.                                                                                                                                 |
| 252 | 2.2.B | <b>Resultat de l'exercici</b>                                                   | monetària     | Total d'ingressos - cost de les vendes - despeses d'estructura               | Valor absolut corresponent al resultat de l'explotació (benefici o pèrdua bruta), equiparable a l'EBIT o al BAII (beneficis abans d'interessos i impostos). S'inclouen les amortitzacions en el càlcul. |



|     |       |                                                                                                    |               |                                                                           |                                                                                                                                                                                                         |
|-----|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 253 | 2.6.C | <b>Percentatge de treballadors en plantilla amb discapacitat física, sensorial o intel·lectual</b> | %             | total d'ingressos - cost de les vendes - despeses d'estructura            | Valor absolut corresponent al resultat de l'explotació (benefici o pèrdua bruta), equiparable a l'EBIT o al BAII (beneficis abans d'interessos i impostos). S'inclouen les amortitzacions en el càlcul. |
| 254 | 2.6.C | <b>Nombre de projectes socials</b>                                                                 | valor numèric |                                                                           | Nombre d'iniciatives pròpies, compartides o col·laboratives amb finalitat social.                                                                                                                       |
| 255 | 2.6.C | <b>Nombre de convenis amb entitats socials</b>                                                     | valor numèric |                                                                           | Nombre de convenis signats amb entitats de finalitat social.                                                                                                                                            |
| 256 | 2.6.C | <b>Dotació pressupostària per a programes d'acció social</b>                                       | monetària     |                                                                           | Import destinat a l'aportació per finançar iniciatives incloses en el programa social de l'entitat.                                                                                                     |
| 257 | 2.4.C | <b>Percentatge d'activitats de producció pròpia</b>                                                | %             | nombre d'activitats de producció pròpia / nombre d'activitats totals      | Proporció d'activitats de producció pròpia o internalitzada sobre el total de produccions exhibides. Indicador d'eficiència.                                                                            |
| 258 | 2.2.D | <b>Cost total per usuari (dins i fora de l'equipament)</b>                                         | monetària     | desp. total / nombre d'usuaris de dins i fora d'equipament                | Cost individualitzat per usuari presencial a l'equipament i en activitats portades a terme fora de l'equipament, en funció del total de despesa.                                                        |
| 259 | 2.2.D | <b>Cost d'estructura per usuari (dins i fora de l'equipament)</b>                                  | monetària     | desp. d'estructura / nombre d'usuaris de dins i fora d'equipament         | Cost individualitzat per usuari presencial a l'equipament i en activitats portades a terme fora de l'equipament, en funció de la despesa d'estructura.                                                  |
| 260 | 2.2.D | <b>Cost de personal per usuari (dins i fora de l'equipament)</b>                                   | monetària     | desp. de personal / nombre d'usuaris de dins i fora d'equipament          | Cost individualitzat per usuari presencial a l'equipament i en activitats portades a terme fora de l'equipament, en funció del cost de personal.                                                        |
| 261 | 2.3.B | <b>Nombre de cessions o préstecs al territori</b>                                                  | valor numèric |                                                                           | Quantitat de moviments de cessió o de préstec de materials patrimonials entre l'equipament i els agents territorials.                                                                                   |
| 262 | 2.5.C | <b>Nombre d'entrades a la pàgina web</b>                                                           | valor numèric |                                                                           | Quantitat de vegades que s'ha accedit al web de l'entitat.                                                                                                                                              |
| 263 | 2.5.C | <b>Nombre d'impactes a les xarxes socials</b>                                                      | valor numèric |                                                                           | Quantitat d'impactes mesurats en el total de les xarxes socials de l'entitat.                                                                                                                           |
| 264 | 2.4.B | <b>Nombre d'usuaris o d'espectadors dins i fora de l'equipament</b>                                | valor numèric |                                                                           | Quantitat d'usuaris o d'espectadors a l'equipament o en activitats desenvolupades fora de les seves instal·lacions.                                                                                     |
| 265 | 2.2.D | <b>Cost de les activitats per espectador</b>                                                       | monetària     | desp. d'activitats / nombre d'espectadors                                 | Import individualitzat per espectador del cost de les activitats.                                                                                                                                       |
| 266 | 2.6.C | <b>Nombre de participants en concerts socials</b>                                                  | valor numèric |                                                                           | Quantitat de persones que col·laboren tècnicament o artísticament en les produccions de finalitat social, en particular les de tipus musical com concerts i actuacions públiques.                       |
| 267 | 2.2.C | <b>Ingressos per lloguer d'espais</b>                                                              | monetària     |                                                                           | Import corresponent al lloguer per activitats de tercers dels espais de l'entitat.                                                                                                                      |
| 268 | 2.2.B | <b>Percentatge de valor de la col·lecció sobre l'immobilitzat</b>                                  | %             | import valorat de la col·lecció / valor total de l'immobilitzat           | Proporció del fons o col·lecció valorat en relació amb el total de l'immobilitzat.                                                                                                                      |
| 269 | 2.5.A | <b>Percentatge d'usuaris en línia</b>                                                              | %             | nombre d'usuaris en línia / nombre total d'usuaris presencials i virtuals | Percentatge d'usuaris dels serveis per via digital respecte del total d'usuaris presencials i virtuals.                                                                                                 |

|     |       |                                                                  |               |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|-------|------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 270 | 2.2.B | <b>Fons de maniobra (sense abonaments biennals)</b>              | valor numèric | actiu corrent (sense abonaments biennals) - passiu corrent                | Diferència entre els recursos disponibles i els compromisos per executar, descomptant els ingressos previstos provinents dels abonaments per temporada, generalment en dos exercicis diferents. Els valors negatius xifren la quantitat que ha de ser coberta amb fons de tipus permanent. |
| 271 | 2.6.B | <b>Nombre d'accions de mediació amb finalitats socials</b>       | valor numèric |                                                                           | Quantitat d'accions de mediació fetes per possibilitar l'accés de públics de col·lectius susceptibles a l'exclusió social.                                                                                                                                                                 |
| 272 | 2.4.B | <b>Nombre d'espectadors d'activitats pròpies</b>                 | valor numèric |                                                                           | Quantitat d'espectadors de les activitats o propostes de producció pròpia. Indicador de l'acceptació dels projectes exhibits que han estat generats pels equips interns.                                                                                                                   |
| 273 | 2.7.A | <b>Nombre mitjà d'assistents per concerts educatius</b>          | valor numèric | nombre d'assistents als concerts educatius / nombre de concerts educatius | Mitjana dels usuaris assistents per cada concert educatiu proposat per l'equipament.                                                                                                                                                                                                       |
| 274 | 2.2.A | <b>Aportació pública d'explotació per espectador</b>             | monetària     | import aportació pública d'explotació / total d'espectadors               | Aportació pública d'explotació individualitzada per cada espectador que accedeix presencialment a la programació artística de l'equipament.                                                                                                                                                |
| 275 | 2.2.A | <b>Aportació pública d'explotació per usuari</b>                 | monetària     | import aportació pública d'explotació / total d'usuaris                   | Aportació pública d'explotació individualitzada per cada usuari que accedeix presencialment a la programació artística de l'equipament.                                                                                                                                                    |
| 276 | 2.4.A | <b>Nombre total d'activitats</b>                                 | valor numèric |                                                                           | Quantitat total d'activitats principals i troncal, siguin presencials o digitals, promogudes per l'equipament. Indicador d'eficàcia.                                                                                                                                                       |
| 277 | 2.2.D | <b>Percentatge de despeses d'activitats diverses</b>             | %             | desp. d'activitats diverses / total de despeses                           | Proporció de les despeses d'activitats diverses en el total de despeses.                                                                                                                                                                                                                   |
| 278 | 2.4.B | <b>Nombre d'accions de mediació amb públics genèrics</b>         | valor numèric |                                                                           | Quantitat d'accions o activitats destinades a la mediació, desenvolupades sense discriminació de públics i que es porten a terme a les instal·lacions de l'equipament.                                                                                                                     |
| 279 | 2.4.C | <b>Nombre d'accions de mediació amb públics joves</b>            | valor numèric |                                                                           | Quantitat d'accions o activitats destinades a la mediació amb públics joves i que es porten a terme a les instal·lacions de l'equipament.                                                                                                                                                  |
| 280 | 2.3.B | <b>Nombre de convenis i col·laboracions sectorials</b>           | valor numèric |                                                                           | Quantitat d'acords, en forma de convenis o com a participacions en projectes sectorials establerts durant l'exercici en curs.                                                                                                                                                              |
| 281 | 2.6.C | <b>Nombre de sessions d'activitats socials</b>                   | valor numèric |                                                                           | Quantitat de repeticions d'activitats o sessions organitzades amb finalitat social.                                                                                                                                                                                                        |
| 282 | 2.7.C | <b>Nombre d'usuaris del programa familiar</b>                    | valor numèric |                                                                           | Quantitat d'usuaris a les sessions del programa familiar.                                                                                                                                                                                                                                  |
| 283 | 2.6.C | <b>Nombre d'usuaris del programa social</b>                      | valor numèric |                                                                           | Quantitat de participants o usuaris del programa d'activitats amb finalitat social.                                                                                                                                                                                                        |
| 284 | 2.9.B | <b>Nombre d'acords i col·laboracions vinculades a la recerca</b> | valor numèric |                                                                           | Quantitat de col·laboracions, informals o en format d'acord o conveni, amb equipaments o entitats per a accions o activitats vinculades a la recerca.                                                                                                                                      |
| 285 | 2.3.B | <b>Nombre de residències acollides</b>                           | valor numèric |                                                                           | Quantitat de residències artístiques rebudes i acollides en el marc del programa propi.                                                                                                                                                                                                    |

|     |       |                                                                    |               |                                                                                      |                                                                                                                                                                                 |
|-----|-------|--------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 286 | 2.3.B | <b>Nombre de companyies i artistes residents acollits</b>          | valor numèric |                                                                                      | Quantitat de persones físiques i jurídiques de l'àmbit artístic que s'han acollit al programa de residències artístiques de l'equipament.                                       |
| 287 | 2.3.B | <b>Nombre de trobades sectorials</b>                               | valor numèric |                                                                                      | Quantitat d'assistències i participacions en trobades presencials o virtuals vinculades a la promoció o col·laboració en el sector artístic d'activitat.                        |
| 288 | 2.9.D | <b>Nombre d'accions de difusió</b>                                 | valor numèric |                                                                                      | Quantitat d'activitats o accions vinculades a la promoció i a la difusió pública de l'equipament i les seves activitats.                                                        |
| 289 | 2.7.A | <b>Nombre de programes educatius</b>                               | valor numèric |                                                                                      | Quantitat de projectes conformats com a programes d'activitats formatives per a públic escolar.                                                                                 |
| 290 | 2.3.B | <b>Nombre d'activitats o accions territorialitzades</b>            | valor numèric |                                                                                      | Quantitat d'activitats o projectes que s'han portat a terme fora de l'equipament, en l'àmbit d'influència artística i territorial.                                              |
| 291 | 2.3.B | <b>Nombre de sessions d'activitats territorialitzades</b>          | valor numèric |                                                                                      | Quantitat de sessions o repeticions de les activitats o projectes que s'han portat a terme fora de l'equipament, en l'àmbit d'influència artística i territorial.               |
| 292 | 2.2.D | <b>Despesa total</b>                                               | monetària     |                                                                                      | Import corresponent a les despeses de qualsevol origen i finalitat que l'ens ha generat al llarg de l'exercici.                                                                 |
| 293 | 2.5.C | <b>Percentatge d'usuaris digitals del servei</b>                   | %             | nombre d'usuaris digitals del servei / nombre total d'usuaris presencials i virtuals | Quantitat de consultes d'usuaris a les eines de reposició digital (bases de dades, arxiu, registres bibliotecaris, etcètera).                                                   |
| 294 | 2.5.C | <b>Nombre de consultes a bases de dades i repositoris digitals</b> | valor numèric |                                                                                      | Quantitat de consultes d'usuaris a les eines de reposició digital (bases de dades, arxiu, registres bibliotecaris, etcètera).                                                   |
| 295 | 2.4.A | <b>Percentatge del total de coproduccions</b>                      | %             | nombre de coproduccions / nombre total de produccions                                | Proporció d'activitats coproduïdes (siguin amb entitats del territori, de caràcter estatal o internacional) respecte del total de les produccions presentades per l'equipament. |
| 296 | 2.4.A | <b>Percentatge de produccions externes</b>                         | %             | nombre de produccions externes / nombre total de produccions                         | Proporció d'activitats de producció externa respecte del total de les produccions presentades per l'equipament.                                                                 |
| 297 | 2.4.B | <b>Percentatge d'usuaris catalans</b>                              | %             | nombre d'usuaris catalans / nombre total d'usuaris                                   | Proporció dels usuaris físics o presencials provinents del territori català.                                                                                                    |
| 298 | 2.6.C | <b>Nombre d'entrades del projecte social</b>                       | valor numèric |                                                                                      | Quantitat de participants o usuaris del programa d'activitats amb finalitat social.                                                                                             |
| 299 | 2.4.B | <b>Percentatge d'usuaris resta de l'Estat</b>                      | %             | nombre d'usuaris resta Estat / nombre total d'usuaris                                | Proporció dels usuaris físics o presencials provinents de l'Estat, excepte els del territori català.                                                                            |
| 300 | 2.4.B | <b>Nombre d'espectadors de produccions externes</b>                | valor numèric |                                                                                      | Quantitat d'espectadors de les activitats o propostes de producció aliena.                                                                                                      |

## Indicadors quantitatius. Gràfics i taules

| Apartat | Indicador                                                                       |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 2.2.A   | Detall d'aportadors públics i dotacions.                                        |
| 2.2.A   | Representació gràfica de l'origen i proporció dels ingressos.                   |
| 2.2.A   | Evolució gràfica dels ingressos principals.                                     |
| 2.2.B   | Balanç de situació i imatge patrimonial.                                        |
| 2.2.B   | Evolució i execució pressupostària.                                             |
| 2.2.B   | Detall de l'immobilitzat.                                                       |
| 2.2.B   | Detall d'inversions en fons patrimonial / artístic i en obres / instal·lacions. |
| 2.2.C   | Desglossament dels ingressos propis.                                            |
| 2.2.C   | Evolució gràfica d'ingressos propis.                                            |
| 2.2.D   | Desglossament del total de les despeses.                                        |
| 2.2.D   | Evolució gràfica de despeses i costos principals.                               |
| 2.3.A   | Distribució dels llocs de treball per àrees funcionals.                         |
| 2.3.A   | Organigrama general.                                                            |
| 2.3.A   | Distribució gràfica per àrees funcionals.                                       |
| 2.3.A   | Distribució gràfica per tipologia de llocs de treball.                          |
| 2.3.A   | Distribució per vincles laborals.                                               |
| 2.3.A   | Indicadors d'externalització de serveis.                                        |
| 2.4.A   | Detall de nombre d'activitats i de sessions d'activitats.                       |
| 2.4.A   | Detall del nombre i tipus de produccions.                                       |
| 2.4.A   | Evolució gràfica i percentual de la tipologia de produccions.                   |
| 2.4.A   | Detall del fons patrimonial (documental, artístic, etcètera).                   |
| 2.4.B   | Evolució gràfica i percentual de la tipologia d'usuaris.                        |
| 2.4.B   | Desglossament de la procedència dels usuaris/espectadors.                       |
| 2.4.B   | Distribució percentual d'usuaris/espectadors per espais de l'equipament.        |
| 2.4.B   | Distribució percentual d'usuaris/espectadors per procedència.                   |
| 2.4.B   | Distribució percentual entre visitants individuals i en grup.                   |
| 2.4.C   | Detall intern de les característiques del públic jove.                          |
| 2.5.C   | Detall dels seguidors de les xarxes socials.                                    |
| 2.6.A   | Detall d'accions en referència a la perspectiva de gènere.                      |
| 2.6.B   | Mitjanes de preus per activitat.                                                |
| 2.9.B   | Detall d'accions de transferència de coneixement.                               |
| 2.9.C   | Detall d'accions en referència a la publicitat i als mitjans.                   |

## Indicadors qualitatius

| Apartat | Indicador                                                                                                                                     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.1.A   | Descripció de la governança i agilització de processos de presa de decisions. Disfuncions normatives i organitzatives.                        |
| 2.1.B   | Plans estratègics i vinculacions programàtiques.                                                                                              |
| 2.1.B   | Àmbits estratègics i compliment dels objectius vinculats.                                                                                     |
| 2.1.C   | Activitats de coordinació amb altres equipaments i administracions públiques.                                                                 |
| 2.1.D   | Iniciatives de transparència institucional.                                                                                                   |
| 2.2.A   | Ajust del finançament per desenvolupar els objectius estatutaris.                                                                             |
| 2.2.A   | Rendibilitat de l'aportació pública.                                                                                                          |
| 2.2.A   | Proporcionalitat publicoprivada en l'obtenció d'ingressos.                                                                                    |
| 2.2.B   | Dimensionament de l'estructura envers l'activitat.                                                                                            |
| 2.2.B   | Dimensionament patrimonial.                                                                                                                   |
| 2.2.C   | Accions envers el micromecenatge.                                                                                                             |
| 2.2.D   | Polítiques de gestió i de control de costos.                                                                                                  |
| 2.2.D   | Evolució dels ajustos i mesures d'estalvi i impacte en les activitats.                                                                        |
| 2.3.A   | Eficiència de l'organització i dimensió de l'estructura en comparació amb l'activitat.                                                        |
| 2.3.A   | Dimensionament dels recursos, càrrega de treball i compliment dels objectius normatius.                                                       |
| 2.3.B   | Assumpció de responsabilitats de l'ens en la difusió externa de l'àmbit i el sector que el desenvolupa.                                       |
| 2.3.B   | Organització, gestió i difusió de xarxes temàtiques.                                                                                          |
| 2.3.B   | Objectius de territorialitat de les activitats.                                                                                               |
| 2.3.B   | Definició i naturalesa de les activitats territorialitzades.                                                                                  |
| 2.4.A   | Adequació de l'oferta d'activitats i demanda.                                                                                                 |
| 2.4.A   | Aprofitament i rendibilitat de les activitats en funció dels objectius propis i de l'acceptació del públic.                                   |
| 2.4.B   | Iniciatives envers públics específics: accions per assolir públics joves.                                                                     |
| 2.4.B   | Definició dels punts febles i forts en referència als públics. Superació de febleses i consolidació de forteses.                              |
| 2.4.B   | Definició de públic objectiu i accions vinculades (micromàrqueting, segmentació, posicionament, fidelització i mesures d'atracció de públic). |
| 2.5.A   | Estudi dels canals d'oferta virtual del servei. Propostes i iniciatives d'accessibilitat a continguts per mitjà telemàtic.                    |
| 2.5.B   | Possibilitats d'innovació i de disrupció en la implementació dels recursos digitals.                                                          |
| 2.5.B   | Presència de les noves tecnologies en les diverses activitats de la institució.                                                               |
| 2.5.C   | Descripció de les accions envers la gestió digital del coneixement.                                                                           |
| 2.5.C   | Accessibilitat i virtualitat mitjançant el web dels fons i l'activitat de la institució.                                                      |
| 2.5.C   | Actuacions de promoció amb mitjans digitals.                                                                                                  |
| 2.5.D   | Evolució del grau de digitalització dels fons i col·leccions diverses.                                                                        |
| 2.6.A   | Perspectiva de gènere en l'organització pròpia.                                                                                               |
| 2.6.A   | Perspectiva de gènere en els continguts que difon l'equipament.                                                                               |

|        |                                                                                                                                  |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.6.A  | Perspectiva de gènere en les activitats que organitza o en què participa l'equipament.                                           |
| 2.6.B  | Polítiques de preus i significació en l'accessibilitat general dels públics.                                                     |
| 2.6.B  | Mesures de promoció i suport a entitats del tercer sector.                                                                       |
| 2.6.B  | Promoció i suport en projectes socials externs.                                                                                  |
| 2.6.C  | Estratègia pròpia d'accions socials i d'impacte envers l'entorn.                                                                 |
| 2.6.C  | Prestació de serveis socials. Acompanyament a persones en situació vulnerable.                                                   |
| 2.6.C  | Mesures igualitàries en la condició laboral. Mesures d'igualtat en la contractació.                                              |
| 2.6.C  | Prestació d'altres intangibles.                                                                                                  |
| 2.6.C  | Entitats socials amb convenis estables de col·laboració o col·laboracions parcials.                                              |
| 2.6.C  | Dimensió de la racialització en l'acció de l'equipament i les activitats que desenvolupa.                                        |
| 2.6.C  | Inclusió del fenomen de la migració i de les persones migrades en l'activitat.                                                   |
| 2.6.C  | Impacte i dinamització socioeconòmica de l'entorn immediat i nacional.                                                           |
| 2.6.C  | Descripció dels valors comunitaris implícits promoguts.                                                                          |
| 2.6.C. | Retorn social i consolidació dels valors a partir de l'oferta.                                                                   |
| 2.6.C  | Prestació d'altres intangibles.                                                                                                  |
| 2.6.D  | Orientació de valors culturals, socials i didàctics oferts.                                                                      |
| 2.6.D  | Definició de les accions destinades a la multiculturalitat en l'activitat pública i els continguts que proposa l'equipament.     |
| 2.7.A  | Anàlisi dels nínxols de mercat, de les necessitats de formació no cobertes i de l'oferta formativa de l'equipament.              |
| 2.7.A  | Informe curricular de l'oferta. Grau d'adaptació de l'oferta educativa al currículum escolar.                                    |
| 2.7.A  | Model organitzatiu per a produir i impartir activitats de caràcter didàctic.                                                     |
| 2.7.A  | Anàlisi de les accions formatives en l'activitat general de l'equipament.                                                        |
| 2.7.A  | Detall i evolució d'altres activitats formatives.                                                                                |
| 2.7.B  | Iniciatives vinculades a les polítiques inclusives públiques.                                                                    |
| 2.7.C  | Desenvolupament de la capacitat creativa, de la capacitat crítica i la sensibilitat artística.                                   |
| 2.8.A  | Disponibilitat de recursos per internacionalitzar activitats.                                                                    |
| 2.8.B  | Localització de l'ens en l'escena sectorial internacional. Contactes i intercanvis.                                              |
| 2.8.B  | Coneixement de l'equipament per part dels i les visitants estrangers segons enquestes de turisme.                                |
| 2.9.A  | Aspectes rellevants i pràctiques diferencials pel que fa a la singularitat, la innovació i la creativitat de l'oferta al públic. |
| 2.9.B  | Generació de coneixement: recerca, documentació, recuperació del patrimoni i publicacions.                                       |
| 2.9.B  | Col·laboracions tècniques o científiques amb tercers i cessió i préstec de fons.                                                 |
| 2.9.D  | Valoració externa o dels participants: coneixements i habilitats adquirides (acompliment d'objectius).                           |
| 2.9.D  | Activitats de divulgació, difusió cultural i comunicació.                                                                        |
| 2.9.D  | Actuacions de promoció amb mitjans digitals.                                                                                     |
| 2.9.E  | Anàlisi d'enquestes de públic.                                                                                                   |

|       |                                                                                                                    |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2.9.F | Aplicació d'estàndards internacionals: sistemes de qualitat en vigor i accions envers la sostenibilitat ambiental. |
| 2.9.F | Inclusió del criteri de sostenibilitat en les activitats de la institució.                                         |
| 2.9.F | Implementació de temàtiques mediambientals en les propostes i activitats.                                          |
| 2.9.F | Articulació de mesures destinades a implementar l'autoavaluació.                                                   |

El document *IC/07 (2023). Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació (versió actualitzada 2023)* ha estat elaborat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), en compliment del que estableix l'article 4.k de la Llei 6/2008, de 13 de maig, del Consell Nacional de la Cultura i de les Arts.

Document aprovat pel Plenari del CoNCA el 14 de març de 2023.

---

## **Consell Nacional de la Cultura i de les Arts**

### **Plenari**

Vinyet Panyella i Balcells, presidenta  
Margarida Troguet i Taull, vicepresidenta  
Jordi Font i Cardona, vocal i secretari  
Tania Safura Adam Mogne, vocal  
Jaume Ayats Abeyà, vocal  
Salvador Casals i Romagosa, vocal  
Núria Iceta Llorens, vocal

### **Direcció**

Joan Torrent i Pérez

---

## **Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació (versió actualitzada 2023)**

Elaboració: Jordi Auladell i Marquès

Coordinació de l'edició: Gemma Carbonell Jorquera  
Correcció lingüística: Incyta Multilanguage, S.L.  
Disseny de la col·lecció: Opisso Studio  
Maquetació: Vitamina Disseny

---

El document *IC07 (2023). Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació (versió actualitzada 2023)*, 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.



Barcelona, octubre de 2023



