ANÀLISI DE LES ÀREES DE GESTIÓ DE LES ENTITATS CULTURALS

ELS GRANS AUDITORIS DE BARCELONA

TREBALL DE FINAL DE MÀSTER

MÀSTER DE GESTIÓ CULTURAL

ALUMNE: CRISTINA CINELLI PINA

DIRECTOR DEL TFM: DR. DIMITRIOS VLACHOPOULOS

CURS ACADÈMIC: 2017-2018, 2n SEMESTRE

DATA DE LLIURAMENT: 29 DE JUNY DE 2018

ÍNDEX

ÍNDEX 0
1. INTRODUCCIÓ 1
1.1. Metodologia 2
1.2. Proposta de treball 5
1.3. Revisió bibliogràfica 6
1.3. Context i objectius 7
1.4. Justificació i viabilitat 9
2. ANÀLISI DELS RESULTATS 12
2.1. Base fundacional de les entitats 13
3. ESTUDI DE LA INFORMACIÓ PÚBLICA. ANÀLISI QUANTITATIU 15
3.1. Els ingressos de l'activitat 17
3.2. Les despeses de l'activitat 22
3.3. Els actius 23
3.4. Els passius 25
4. ESTUDI DE L'ENTORN. ANÀLISI QUALITATIU 26
4.1. Àrea legal. Relacions contractuals 26
4.2. Àrea de públics. Màrqueting 27
4.3. Àrea de premsa. Imatge pública 28
5. CONSOLIDACIÓ D'IDEES 30
5.1. Enumerar les àrees detectades 30
5.2.1. Anàlisi quantitatiu 30
5.2.2. Anàlisi qualitatiu 32
5.2. Obtenir el plantejament de Quadre de Comandament Integral 34
5.2.1. Financera 34
5.2.2. Processos interns 35
5.2.3. Usuaris finals 36
5.2.4. Formació i creixement 37
5.3. Comprovar l'assoliment dels objectius 38
5.3.1. Primer objectiu. Anàlisi quantitatiu 38
5.3.2. Segon objectiu. Anàlisi qualitatiu 39
5.3.3. Tercer objectiu. Consolidació d'idees 40
6. CONCLUSIONS FINALS 41
BIBLIOGRAFIA 42
WEBGRAFIA 45
BASES DE DADES 45
ANNEX I. Dades numèriques 0
ANNEX II. Organigrames 5
ANNEX III. Dades de públic 9
ANNEX IV. Qüestionaris 13

PARAULES CLAU:

gestió cultural, auditoris, àrees de gestió, entitats culturals, recerca qualitativa

1. INTRODUCCIÓ

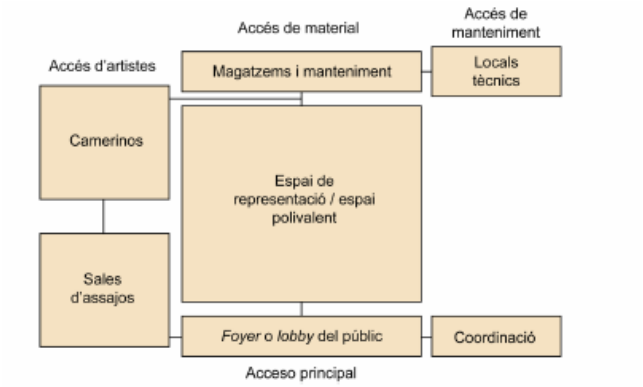
El nostre estudi tractarà sobre les àrees de gestió que ha de considerar un gestor cultural dels nous temps dins els equipaments que gestiona. Inicialment, volem fer esment de la nostra proposta de treball i quin han estat els motius i justificació del nostre plantejament en el present TFM. Igualment, farem una pinzellada en la metodologia emprada al llarg del present treball. Acabarem, amb les conclusions que tanquen aquest TFM, el qual esperem donar resposta a les incògnites que seran plantejades en un inici. El nostre camí esdevindrà a través de l'anàlisi de les principals àrees de gestió econòmica i de l'entorn dels tres auditoris que conviuen a la ciutat de Barcelona: el Gran Teatre del Liceu, la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana i l'Auditori. Encara que emprem aquests tres exemples, el present TFM no tractarà sobre aquests tres casos en específic, sinó que seran un mecanisme per treballar els aspectes diferenciadors que esdevenen en els ens culturals.

Les tres entitats triades formen part del que es coneix com equipaments culturals, els quals podem definir com "aquells locals, espais o infraestructures necessaris per a la vida cultural de les persones, grups o organitzacions socials d'un territori determinat"[1]. Addicionalment, i entrant en detall aquests equipaments treballen des de diferents perspectives a diferència del que seria qualsevol altre tipus d'institució. Entre les que en podem destacar són que els equipaments poden generar representacions simbòliques o, també, podem assenyalar que són instruments per a cobrir les satisfaccions de les necessitats culturals d'un entorn. Igualment, els equipaments culturals són contenidors de la cultura sigui o no sigui tangible i un reflex de la nostra història. Per tant, podem veure la gran importància de la cura dels recursos obtinguts i que aquests siguin destinats a la millora i evolució de l'entorn cultural d'una zona. Entre les funcions que porten a terme en podem definir les següents: social (participa en la vida cultural, cohesió social i enfortiment de la identitat, democratització i descentralització), educadora, servei públic, conservació, recerca, desenvolupar el sector i el foment de la creació, gran diversitat i enorme importància en totes elles.

La diversitat dels equipaments culturals és significativa i, per tant, cal considerar que la comparativa entre ells no és directa. Creiem que si podem arribar a fer una similitud entre les que treballen el mateix tipus d'espectacles, com són les tres entitats triades. La Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana, l'Auditori i el Gran Teatre del Liceu comparteixen la seva finalitat com a espais

[1] G. Carbó, T. López, A. Martinell, "Els equipaments culturals" (Mòdul 1). *Els espais d'intervenció cultural*, Barcelona, UOC, 2015, pàg. 8.

de divulgació musical. Aquests equipaments porten a terme la representació d'activitats musicals davant de públic.



La seva estructura és típica per a aquests tipus d'ens, figura 1, on el centre de treball és la zona artística:

Figura 1: Exemple d'estructura d'un equipament cultural de vessant musical

Font: "Els equipaments culturals". *Espais d'intervenció cultural*

Les entitats que treballarem a continuació, sota el paraigües d'un patronat que fiscalitza la gestió, la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana, el Gran Teatre del Liceu i l'Auditori porten a terme la divulgació de la cultura musical en la zona de Barcelona, sent també capdavanteres a nivell estatal i internacional. A través dels seus departaments es gestionen els espectacles des de la contractació amb l'artista fins el darrer fil de posada en escena davant el públic.

1.1. METODOLOGIA

Inicialment, volem fer esment de quin tipus de metodologia portarem a terme. A través de les xifres dels grans auditoris de Barcelona, emprarem les seves dades econòmiques i de gestió tant internes com del seu entorn. Davant la nostra idea "d'observació participant", tècnica per excel·lència de la investigació qualitativa[2], hem de recordar de no caure en risc de la pèrdua d'objectivitat a l'interectuar amb les dades. Donada la vinculació amb el Departament de Finances de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana, l'observació diària haurà estat inevitable, però, ens serà útil per reflexionar sobre les dades extretes. La perspectiva del treball ha estat crítica durant el temps que s'ha portat a terme l'anàlisi, i en tot cas, el que s'ha cercat és detectar idees de millora i de noves perspectives de treball per al futur més proper. Tot i la directa vinculació, les dades utilitzades han estat les publicades a través de les xarxes i la documentació pública evitant qualsevol conflicte amb la protecció de dades dels respectius ens. Les dades ens donen informació de caire qualitatiu i quantitatiu, per tant, útils per ambdues bandes. Addicionalment, cal destacar que les dades estudiades han de ser comparables entre sí perquè conjuntament poguem arribar a obtenir a conclusions fidedignes. Igualment, s'ha de procurar ser curós amb la informació tractada minorant

[2] P. Castellanos, "Les tècniques d'investigació en la recollida de dades" (Mòdul 4), *Disseny de projecte d'investigació,* Barcelona, UOC, 2014, pàg. 7.

els problemes ètics i tècnics. Finalment, indiquem que treballarem des de la triangulació de les dades que, com indica l'autora Patricia Castellanos, tot i les perspectives diferents en resulten informacions complementàries entre si[3].

Respecte dels enfocs de treball veurem que, d'una banda, podem aplicar un enfoc qualitatiu donada la naturalesa de la temàtica presentada i els objectius que establirem ens condueixen a seguir una aproximació qualitativa i, en concret una observació, participant i de documentació. Sent la pròpia de les ciències socials i humanes, aquesta aproximació és la que indaga en la subjectivitat de les persones estudiades mitjançant la interacció amb elles, és a dir, les preguntes i el diàleg. Com observador hem d'estar en disposició de preguntar i d'accedir a la privacitat del subjecte creant, inevitablement, una relació social amb aquest mateix subjecte, relació que pot ésser més formal o informal, més superficial o més profunda, tal com passa, per exemple, en les entrevistes, una de les eines que hem decidit emprar. Encara que l'observació participant incorpora components experimentals en tant que, en general, és indiscutible la influència de l'observador sobre el subjecte, correspon a la perspectiva èmica, atès que aquest mateix observador vol accedir als punts de vista i a l'espai de representacions i valors de la persona o grup que té al davant[4].

Tot i que, *a priori*, les conclusions no són avaluables numèricament, si complementen la idea general i de les dades numèriques emprades. Per exemple, el nombre de reclamacions o la transcendència mediàtica a través del número de notícies publicades a la xarxa, poden ser calculades numèricament i ser convertides en un indicador. També, l'estudi de la visió interna de l'entitat a través de la forma social dels seus estatuts o les relacions interdepartamentals, explicaran quin és el seu volum i les àrees que la pròpia entitat destaca. Entrant en detall, revisarem els aspectes significatius que hem treballat fent una posada en comú amb dues persones especialitzades en el sector i que estàn vinculades a dos dels tres auditoris tractats. Aquest treball s'ha fet a través d'un qüestionari creat expressament i servirà per reafirmar, ampliar o discutir els termes del present TFM (veure l'Annex IV). També, hem obtingut documentació sobre el funcionament intern i la interacció amb l'entorn (veure l'Annex II) i que ajudarà a complementar l'anàlisi efectuada. Les dades recollides es traslladaran a les conclusions finals amb una anàlisi de contingut i de discurs[5].

[3] P. Castellanos, "Analitzar les dades" (Mòdul 5)*, Disseny de projecte d'investigació,* Barcelona, UOC, 2014, pàg. 6.
[4] C. Riba, *Generalitats sobre els mètodes qualitatius: trets bàsics, variants, camps d'aplicació i història*, Barcelona, UOC, 2012.
[5] N. Cantó-Milà, A. Vayreda**,** *Mètodes en les ciències humanes,* Barcelona, UOC, 2012, pàg. 3.

D'altra banda, també haurem d'emprar tècniques de caire quantitatiu. Les entitats culturals generen diversa informació pública, com els comptes anuals, les memòries d'activitats o els presssupostos anuals, que són publicats a través de la xarxa i són de fàcil accés. Aquesta documentació pot ser utilitzada per veure l'evolució i el pes específic de cada àrea i amb la creació d'indicadors podem veure quines són les evolucions comptables i pressupostàries. Per a què les dades siguin vàlides per l'anàlisi, hem de considerar que siguin comparables entre si i disposin de criteris de representativitat. Específicament, com hem comentat, per aquest TFM utilitzarem el tipus d'estudi de casos comparatius[6] de l'Auditori, la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana i el Gran Teatre del Liceu. La comparativa entre elles únicament serà emprada per determinar si les àrees destacades en cadascuna d'elles disposen de punts en comú. D'aquesta forma, les conclusions podran ser extrapolades al total de la població que segueixi els mateixos criteris que aquests ens. Les dades emprades seran les dels darrers anys publicats. Igualment, per aquest estudi hem de tenir present que la informació haurà de ser constant en el temps i s'esdevingui en les mateixes circumstàncies, és a dir, disposin dels mateixos criteris temporals i espaials sinó, en cas contrari, el resultat de l'estudi podria esdevenir esbiaixat.

Per tant, arribats a aquest punt, per analitzar les àrees que ha de considerar un gestor cultural, emprarem una combinació de les dues metodologies comentades. D'una banda, en les de caire qualitatiu, a través de la lectura de les organitzacions interdepartamentals, de l'estructura estatutària i de relacions amb el seu entorn, que ajudaran a donar forma al discurs final. Igualment, l'anàlisi quantitatiu amb les informacions públiques veurem l'altra vessant: l'econòmica. Finalment, i com a forma de resum i de conclusions al nostre TFM, amb l'eina anomenada "Quadre de Comandament Integral"[7], d'ús habitual a l'empresa privada, veurem quins punts hem detectat tant financers com no financers i les possibles perspectives de futur. Donat que no es tracta d'un treball d'economia, procurarem que les eines de càlcul aplicades siguin de fàcil ús com la valoració en termes absoluts o a través de percentatges.

El "Quadre de Comandament Integral" s'estructura en un recull d'un determinat número d'indicadors tant quantitatius com qualitatius, els quals ajuden a establir comparatives i criteris d'avaluació sobre la gestió dels ens i la seva evolució com a entitat. Seguint la informació que va publicar la revista de l'Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció (ACCID), aquesta eina

[6] N.Cantó-Milà, *Mètodes d'investigació en ciències humanes i socials,* Barcelona, UOC, pàg. 29.
[7] Veure definició a: http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/

permet connectar l'estratègia amb el Pla de Gestió, ajudant optimitzar els resultats de l'organització[8]. És a dir, gràcies al resultat de les avaluacions sobre gestió empresarial que s'han fet durant primers anys del segle XXI és que la informació tradicional hauria de donar més informació per la millora en la gestió, i no una simple relació de dades numèriques sense cap tipus d'anàlisi al darrera. Aquesta nova visió passarà per l'avaluació en detall de les diverses "variacions patrimonials, la informació pressupostària, l'informe de gestió i diversos indicadors de l'activitat realitzada"[9]. Cal considerar que el pròposit d'aquest treball no és el seu estudi, sinó emprar-la com a eina de cara a la detecció de les àrees diferenciadores d'una entitat cultural i serà utilitzat en un nivell molt bàsic per presentar les nostres conclusions. A través del càlcul d'indicadors[10] i l'ús d'aquesta eina[11], podrem veure quines són les àrees més destacades, és a dir, a través del seu pes quantitatiu, es detectaran com a determinants. Igualment, aquestes dades seran completamentades per d'altres de caire qualitatiu. Aquesta eina ha estat utilitzada pel sector privat des de fa diversos anys i, actualment, s'està considerant que pot ser emprada per altres sectors com el no lucratiu.

En resum, encara que una anàlisi de caire quantitatiu "serà èxit assegurat en una ciència objectiva"[12], entendre el rerefons qualitatiu a través d'observacions, amb diverses eines com l'entrevista o l'observació del seu entorn intern i extern, ens servirà com a forma de recollir dades, ens ajudarà sens dubte a un estudi més detallat i comprensiu de la situació. Els discursos seran més detallats donat l'elaboració d'un context de treball i no simplement una consecució de números de difícil comprensió. Entendre l'entorn cultural serà essencial, donat que és divers de qualsevol tipus d'entitat, on el tractament amb administracions, artistes, serveis externs o gestió financera és un conjunt d'elements completament heterogenis amb els que ha de conviure el gestor cultural.

1.2. PROPOSTA DE TREBALL

Volent donar a resposta a la recerca sobre quines àrees han de ser considerades per part d'un gestor cultural, hem treballar sobre l'aspecte i la hipòtesi dels canvis d'entorn que s'han derivat durant els

[8] J.L. Retolaza, J. Torres, L. San-José, "El quadre de comandament integral en les entitats no lucratives", *Revista de Comptabilitat i Direcció*, Vol. 14, Barcelona, ACCID, 2012, pàg. 106.
[9] M.J.González, E. Cañadas, "Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas", *CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 63, València, Universitat de València, 2008, pàg. 230.
[10] M.J.González, E. Cañadas, "Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas", *CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 63, pàgs. 227-252, València, Universitat de València, 2008.
[11] J.L. Retolaza, J. Torres, L. San-José, "El quadre de comandament integral en les entitats no lucratives", *Revista de Comptabilitat i Direcció*, Vol. 14, pàgs. 91-107, Barcelona, ACCID, 2012.
[12] M.C. Chavarria-González, "La dicotomia cuantitativo/cualitativo: falsos dilemas en investigación social", *Actualidades en Psicología*, Costa Rica, Universidad de Costa Rica, 2011, pàg. 2.

últims anys: la incertesa econòmica, les rebaixes en les subvencions aportades a les entitats culturals[13] o les exigències cada vegada més elevades a nivell legal i fiscal[14], són alguns exemples. Davant aquest escenari, la necessitat d'una *pseudo*-professionalització del sector és converteix en imprescindible. Addicionalment, cada vegada més les entitats han d'aconseguir rebre ingressos propis o d'empreses privades, per exemple, a través del mecenatge. Per tant, els comptes cada vegada més hauran de ser acurats, tant per la necessitat de bona gestió dels recursos com del tractament de cara a tercers que han fet aportacions monetàries per millorar el funcionament de l'entitat. Per tant, mostrar comptes acurats serà, igualment, primordial pel gestor cultural.

Per tant, el propòsit d'aquest treball és el d'analitzar quines són les principals àrees que ha tenir-ne cura un gestor cultural donades les diverses peculiaritats d'aquests tipus d'ens. Les diferències que comporta un sector tant específic com és l'artístic, li dóna un afegit a la manca de comparabilitat amb altres empreses o sectors. Addicionalment, considero que la millora de les entitats passa per la pròpia professionalització del sector i dels seus treballadors. Amb canvis constants legislatius, siguin comptables, legals o fiscals, l'evolució professional està a l'ordre del dia. Entrar en la millora contínua i l'evolució en tots els aspectes de creixement serà la base per a la seva supervivència. Amb la reducció de les subvencions, els ens cada vegada més han de ser autosuficients i cercar maneres d'evolucionar i mantenir-se en el sector. Igualment, acabarem fent esment que s'hauria de començar a tractar el sector de la cultura com un motor econòmic del país. Cada vegada més s'hauria de tenir més present que la rendibilitat dels productes presentats per les entitats culturals no hauria d'estar renyit amb l'evolució cultural de la societat.

1.3. REVISIÓ BIBLIOGRÀFICA

Des del punt de vista de la bibliografia, començarem treballant amb l'ús de manuals, revistes acadèmiques (les quals, cercarem via base de dades) i llibres especialitzats[15] sobre l'estudi de la gestió cultural. Un sector viu que s'ha de conéixer de primerà mà donada la seva peculiaritat pel tipus de producte que ofereix, i que ha estat en un procés canviant en els darrers anys. L'aspecte canviant ha provocat, addicionalment, una gran dificultat de gestió. Els problemes en què es troben aquests tipus d'entitats, les pressions econòmiques a les que estan sotmeses, generen ens culturals que han d'enfortir-se i ser autosuficients per a la seva pròpia supervivència. Conéixer el sector que

[13] F. Jarque, *Cultura prevé la reducción de subvenciones,* Madrid, Ediciones El País, 1990.
[14] E. Linés i altres**,** *El devastador efecto del IVA en el consumo cultural*, Barcelona, La Vanguardia, 2012.
La Vanguardia, *El IVA vuelve a poner en peligro la cultura*, Barcelona, La Vanguardia, 2017.
[15] M. Bianco i altres, *Apoyo a la Gestión Cultural, Manual Atalaya*, Cadis, Universidad de Cadiz, 2014.

treballen és la base de cara a poder establir criteris i detectar aspectes a tenir en compte. La informació que s'esdevé sobre aquest tipus d'ens és diversa i ha de ser ben compaginada. En l'aspecte pràctic al estudiar tres casos específics, també haurem de disposar de les seves dades numèriques, però, a la vegada, haurà de ser treballada amb informació d'altres àmbits acadèmics que enforteixin les conclusions finals. L'*expertise* tant acadèmic com professional serà un bon compedi de treball, arribant a finalitzar en una bona comunió.

Per tant, en l'aspecte numèric, emprarem les dades que esdevenen dels seus comptes anuals o les memòries d'activitat, com a documentació suport. Aquestes dades numèriques seran extretes de les pàgines web del Gran Teatre del Liceu, la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana i l'Auditori, publicades de forma anual a la xarxa, sent, per tant, de fàcil accés. A més, aquests comptes anuals han estat validats per experts independents, en conseqüència, són dades fiables que poden ser emprades per ser estudiades. Cal afegir que seran unes dades, les quals hauran de ser avaluades a través de bibliografia especialitzada. Igualment, volem fer esment que aquestes dades no seran estudiades des del punt de vista comptable o legal, sinó com a recollida d'informació per analitzar i poder arribar a determinar les principals àrees de gestió segons el seu pes específic, conjuntament, amb altres aspectes qualitatius que generen un punt de vista de gestió i de control.

1.3. CONTEXT I OBJECTIUS

Una vegada hem vist quin és la proposta del present TFM, i per a donar context al nostre estudi, veurem a continuació quin és el present estat de la qüestió que genera la seva necessitat i el motiu de la nostra pregunta de recerca: Quines són les àrees de gestió de les entitats culturals?. D'entrada, des de la visió de quin és el nostre escenari actual, l'estudi ens porta a plantejar-nos quins són els motius de la necessitat perquè els professionals del sector cultural esdevinguin de caire més professional, fins i tot amb una visió de tipus privat. Davant els canvis d'escenaris polítics, econòmics i socials dels últims anys, hem de començar a ser conscients que la cura per la millora en la gestió dels ens culturals ha d'existir cada vegada amb més força, però no ha d'estar renyit amb un manteniment en la qualitat artística dels espectacles presentats. En realitat, la bona administració dels recursos que en disposa una organització cultural haurà de servir per oferir una àmplia gamma de productes culturals que arribin a tot tipus de públic obtenint la major satisfacció possible[16].

[16] J. Bernández, *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*, Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, Barcelona, Universitat de Barcelona, pàg. 3.

Encara que en els darrers anys s'hagi patit una clara rebaixa d'ingressos aportats per part de les administracions públiques[17] i altres complicacions que obliguen a una millora substancial del control dels comptes de resultats de les entitats per la seva pròpia supervivència, sobretot també cal tenir en compte la següent màxima del món cultural, "*(...) el ocio y la formación son elementos consustanciales para el desarrollo del capital humano, la calidad de vida y el bienestar de las sociedades del conocimiento del siglo XXI (...)*"[18]. És a dir, a més de tractar-se d'una part significativa de la nostra economia, cal destacar-ne la gran importància del sector per a la nostra pròpia essència com a éssers humans i el desenvolupament de la societat en la que volem viure: democràtica i lliure. La millora i el reforç dels ens culturals han de ser en dues vies, tant la banda econòmica per enfortir-les, com per la democratització de la cultura dirigint-se a totes les franges socials donant força i cohesió a la societat: "*(...) Toda persona tiene derecho a tomar parte libremente en la vida cultural de la comunidad, a gozar de las artes y a participar en el progreso científico y en los beneficios que de él resulten (...)*"[19], base fonamental per a totes les persones.

Davant aquest panorama, i amb una necessitat de professionalització del sector cultural, disposem de diverses causes que es desprenen, com una incorrecta gestió dels recursos tant des del punt de vista de l'obtenció dels ingressos com del control de les despeses. Aquest tipus d'ens han estat amparats durant temps en recursos públics que han provocat un malbaratament i una manca d'una acurada gestió. Aquesta forma de gestionar creava entitats dèbils i amb dificultat per a la seva pròpia supervivència, donada la seva clara dependència de les aportacions de tercers, en lloc de treballar a través de la seva pròpia iniciativa amb una tendència a l'ús de les eines de la gestió privada. Considerem que aquesta visió haurà de ser complementada amb una forma de govern multinivell i que treballi de forma transversal amb la unió entre diferents actors tant des d'un punt de vista públic com privat. Segons indica Eduard Miralles: "*Toda política, programa o proyecto cultural será tanto más sólido en la medida que incorpore una cierta diversidad tipológica de actores en su gestión*"[20]. Una vegada hem vist amb l'escenari actual on treballarem, la nostra proposta d'objectius a desenvolupar en el TFM seran els següents:

[17] F. Jarque, *Cultura prevé la reducción de subvenciones,* Madrid, Ediciones El País, 1990.
[18] Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, **"**Educación y futuro", *Revista de Educación*, núm. extraordinario, Madrid, Gobierno de España, pàg. 181.
[19] Article 27 de "La declaració universal dels drets humans", 1948.
[20] E. Miralles, "Transversalidad y gestión cultural", *Apoyo a la Gestión Cultural, Manual Atalaya*, Cadis, Universidad de Cadiz.

Propòsit general: Descriure les àrees de treball d'un gestor cultural actual. La gestió és realment complexe, sobretot, en la recerca mixta de rendibilitat dels recursos i accessibilitat a la cultura a tot tipus de públic[21]. Seguidament, presentarem de forma esquemàtica els objectius generals i específics, que treballarem de forma mixta, qualitativa i quantitativament:

1. Analitzar la informació pública dels ens, com els comptes anuals o les memòries d'activitat. Anàlisi quantitatiu.
   1.1. Calcular indicadors en base a la informació obtinguda, a nivell de valor absolut i raó (proporció i percentatge)[22].
   1.2. Enumerar les àrees financeres i comptables destacables: L'origen dels ingressos i el control de les despeses.
2. Avaluar l'entorn de gestió (intern) i social (extern) d'un ens cultural. Anàlisi qualitatiu.
   2.1. Calcular indicadors perquè la informació qualitativa sigui mesurable.
   2.2. Enumerar les àrees de gestió destacables, com la imatge pública, la tipologia de l'espectador habitual i potencial o la seva estructura.
3. Consolidar idees sobre quins són els aspectes diferenciadors dels ens culturals.
   3.1. Enumerar de les àrees detectades.
   3.2. Obtenir el plantejament de Quadre de Comandament Integral.
   3.3. Comprovar l'assoliment dels objectius.

1.4. JUSTIFICACIÓ I VIABILITAT

Arribats a aquest punt del treball, desenvoluparem la justificació i la viabilitat de les idees que han portat a l'elaboració d'aquest TFM sobre la temàtica de les àrees diferenciadores que ha de considerar un gestor cultural. Inicialment, hem d'entendre que la bona gestió d'una entitat no només ha de ser portada a terme dins un context privat, sinó en qualsevol entorn i tipologia de sector. Una cura de l'origen dels ingressos i el control de les despeses, d'una banda, donarà una imatge de transparència en els seus comptes per obtenir nous recursos siguin privats o públics, i de l'altra, aportarà millores per a la pròpia supervivència dels ens. Addicionalment, podem veure que una correcta gestió dels recursos es convertiran, indubtablement, en més opcions per a nous projectes o crear-ne d'altres més econòmics, per exemple, per a persones sense possibilitat d'accés a la cultura

[21] J. Bernández, "La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos", Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, Barcelona, Universitat de Barcelona, pàg. 5.
[22] S. Carrasco i altres, *Estadística aplicada a la recerca en cultura*, Barcelona, UOC, pàg. 36.

com les que estan en risc d'exclusió social. No hem d'oblidar la finalitat d'una entitat d'aquest tipus que és facilitar l'accés a la cultura a tota la ciutadania, el concepte conegut com la democratització de la cultura. Els recursos culturals han de procurar l'accés universal a tota la societat donat que aquesta genera cohesió per als pobles i, sobretot, sense oblidar que és tracta d'un dret universal recollit a la Declaració dels Drets Humans i a totes les constitucions dels països que viuen sota el paraigües en democràcia.

El marc teòric que hem de considerar i que s'esdevé en l'actualitat davant aquesta idea de gestió cultural la podríem definir, de forma inicial, com l'administració de recursos amb una finalitat concreta[23]. De totes maneres, cal destacar les peculiaritats d'un sector com és la cultura cada vegada més decisiu en l'entorn econòmic d'una zona, i a més a Espanya on el turisme és de les fonts més importants d'ingressos[24]. Si fem esment de les característiques que ha de disposar un gestor cultural en serien diverses competències, com l'eficiència, l'eficàcia, el bon criteri, la flexibilitat, a banda del coneixement sobre les disciplines artístiques que porta a terme l'entitat. Segons l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural a Catalunya: "*(…) El gestor cultural es un mediador entre la creación, la participación y el consumo cultural (…) capaz de ayudar a desarrollar el trabajo artístico y cultural e insertarlo en una estrategia social, territorial o de mercado (…) su profesionalidad hace viable un proyecto cultural en todas sus dimensiones (…)*"[25]. Fins i tot, actualment, alguns estudiosos estan treballant en la idea d'una evolució de la gestió cultural fins a l'administració de les cultures, per millorar el seu desenvolupament i sostenibilitat, amb una relació directa amb els drets humans, tolerància, pàtria i identitat sent, finalment, el que es veu com la marca d'un país[26]. Donada aquesta imatge, podem entendre la gran importància d'una correcta gestió de recursos vinculats al sector cultural.

Respecte de la viabilitat del treball proposat, creiem que és possible portar-ho a terme donat que a la xarxa hi ha gran quantitat d'informació econòmica i financera disponible de diverses entitats com, per exemple, els seus comptes anuals auditats i, per tant, vàlids pel seu ús. Ens centrarem en diversos casos que disposen de la mateixa grandària i tipologia d'entitat sent, per tant, les entitats

[23] J. Bernández, *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*, Portal Iberoamericano de Gestión Cultural, Barcelona, Universitat de Barcelona, pàg. 3.
[24] E. Pons, *España supera ya los 8,3 millones de turistas en el 2018*, Barcelona, El Periódico, 2018.
[25] Associació de Professionals de la Gestió Cultural a Catalunya, *Guia de buenas prácticas de la gestión cultural*, Barcelona, 2011, pàg. 4.
[26] W. Licona, *Apuntes de la gestión cultural a la administración de las culturas*, Bogotá, Universidad de Rosario, 2007, pàg. 14.

comparatives. Ens estem referint, com hem fet esment, als casos d'algunes de les principals entitats del país com són el Gran Teatre del Liceu[27], la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana[28] o L'Auditori[29], on podem veure dins a les pàgines web diversa documentació factible, com els comptes anuals, els pressupostos o d'altre informació rellevant. Aquest nou escenari que descrivim on els ens estan publicant les seves dades econòmiques ha estat un treball de transparència que s'ha realitzat durant els darrers anys. D'aquesta forma, les entitats volen donar visibilitat com s'utilitzen els seus recursos cercant la creació de confiança als possibles nous promotors i mecenes que hi vulguin participar, però també a la ciutadania en general. Certament, la recerca de dades haurà de ser dirigida a aspectes molt concrets i emprant-se en detallar quins són els àmbits competencials més significatius que ha de fer front un gestor cultural dels nous temps.

Finalment, comentarem que la contribució que del present TFM és detectar quins són els aspectes diferenciadors que ha tenir en compte una persona que vulgui endinsar-se en la gestió cultural. Amb el nou escenari econòmic que ha ocorregut en els darrers anys, els ens s'han vist amb la necessitat de crear professionals del sector més qualificats per gaudir d'un bon futur. A més, les administracions s'han reconduit a una política de retallades i de reducció de subvencions, sobretot a l'àmbit cultural, per tant, ha estat necessari que aquests ens apliquin millores de gestió i control donat que només sobreviuran si es mantenen per si mateixos. Per tant, les entitats estaran obligades a obtenir nous perfils més professionalitzats. Tornant a la rapidesa que s'han donat aquests canvis, crec que encara no ha donat temps de disposar d'extensa informació i no hi ha una gran xarxa de documentació sobre els aspectes diferenciadors que ha d'estudiar i treballar un gestor cultural dels nous temps. Hem pogut experimentar durant la recerca que existeix una visió general, però manca encara un treball molt més extens i detallat. Addicionalment, cal assenyalar que es tracta d'una professió de gran diversitat, que barreja aspectes comptables, legals, artístics o administratius, per tant, podem considerar que és de gran complexitat. Fins i tot, si fem esment del que ens diu l'autor José Luis Mariscal, considera que el gestor cultural ha de treballar envers l'organització social de la cultura[30], per tant, donant una perspectiva encara molt més ampliada. Per tant, creiem que manca més informació, i la nostra intenció és fer-ne una petita aportació addicional al respecte.

[27] Gran Teatre del Liceu: http://www.liceubarcelona.cat/ca/gestio-economica-i-financera
[28] Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana: http://www.palaumusica.cat/ca/transparencia_345632
[29] Auditori: https://www.auditori.cat/ca/gestio-economica-i-administrativa
[30] J.L.Mariscal, "Formación y capacitación de los gestores culturales", *Apertura,* núm. 6, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Mèxic, Universidad Autónoma del Estado de México, 2006, pàg. 68.

2. ANÀLISI DELS RESULTATS

Com hem vist fins ara, a la introducció plantejada en el treball, en el present TFM volem presentar quines considerem que són les àrees que ha de tenir en compte un gestor cultural actual. Encara que, inicialment, el concepte de "gestió cultural" fou, tal vegada, un concepte que "(...) no soluciona els problemes del marc teòric en la planificació i l'organització dels serveis culturals (...)", en realitat, "(...) si tendeix a harmonitzar les exigències dels projectes creatius amb les exigències del territori (...)"[31]. Per tant, considerem que el treball del gestor cultural serà una tasca imprescindible de cara la gestió dels ens culturals i els esdeveniments que programa. Si fem esment a la situació que vivim en l'actualitat de la gestió cultural i les dificultats financeres que incrementen aquests problemes, es pot indicar que la societat requereix que els gestors culturals assegurin la preservació del patrimoni cultural, l'optimització dels recursos humans, econòmics i materials, obtenint un rendibilitat social, cultural i econòmica, però sempre mantenint els dos criteris anteriors[32]. Per tant, arribats a aquest punt ja podem veure que la funció del gestor cultural passarà per un seguiment i un control dels recursos, el que en serà essencial, però sense perdre de vista la rendibilitat dels projectes que es gestionen i que portin a crear recursos per una viabilitat i supervivència futura de l'entitat.

Endinsant-nos i entrant en màteria, per plantejar en detall el nostre estudi, treballarem des de la visió quantitativa i qualitativa, és a dir, d'una banda, partirem de la informació pública que presenten les tres principals entitats culturals que operen a la ciutat de Barcelona, és a dir, els grans auditoris, i que també són de pes significatiu a la resta de l'estat. Aquesta idea ens serveix donat que els ens presentats disposen d'una tipologia semblant però, sobretot, que tenen una estructura econòmica i polítiques internes assimilables entre elles. D'aquesta forma, la informació podrà ser comparable. D'altra banda, veurem aspectes que conformen les entitats i la seva relació amb el seu entorn i que, igualment, ens donarà informació a considerar i complementar els aspectes numèrics. La finalitat d'aquest treball serà determinar quines són les àrees que s'han de tenir en compte de cara a una bona gestió d'aquests tipus d'ens i, en conseqüència que, igualment, sigui extrapolable a altres ens de similars característiques. Inicialment, hem de realitzar un treball d'observació de l'estructura de les entitats treballades i de quin és la informació disponible que pot ser obtinguda. Amb aquestes dades intentarem donar resposta a quins són els principals conceptes que ha de treballar un gestor cultural.

[31] E. Delgado, "La gestió cultural en els 90", *Revista de Girona,* núm. 13, Girona, Universitat de Girona, 1988, pàg. 100.
[32] L. Bernal, *El perfil formativo del gestor cultural en España*, Barcelona, UOC, 2009, pàg. 12.

2.1. BASE FUNDACIONAL DE LES ENTITATS

En primer terme, a través dels estatuts dels ens estudiats, i que és important que aquests siguin comparatius, veurem, a continuació, quins són els aspectes estructurals a considerar i que ha de tenir en compte un gestor cultural. Aquesta similitud en la base estructural tant a nivell econòmic com en la gestió artística, fa que la seva informació sigui tractada amb igualtat i que ens donarà suport al desenvolupament de tot el nostre treball posterior. L'estructura d'un ens dóna la informació de quin tipus de gestió disposa, quina legislació li és aplicable o quins són els orígens i motius de la institució i, per tant, seràn les primeres dades on es donarà peu a la base davant de quin tipus d'ens estem i per establir la forma organitzativa que haurà de portar-se a terme. Una vegada hem estudiat quina és la composició de l'estructura de l'ens diposarem, per un costat, de les dades econòmiques, sobretot, a través dels comptes anuals, on aquests donaran la informació sobre quines són les àrees econòmiques que s'hauran d'analitzar en més detall. D'una altra, podem obtenir altra tipus de documentació amb una aportació de caire més qualitatiu sobre l'entorn de treball d'un gestor cultural d'avui en dia.

Inicialment, tal i com hem comentat, per donar forma a la nostra comparativa entre les tres entitats i que ens ajudi a l'aportació d'informació, reforçarem la idea de la comparativa de les tres entitats seleccionades a partir dels principals articles dels seus estatuts fundacionals. Seguidament, destacarem quins són els principals trets diferenciadors de la seva base estructural i podrem corroborar que els ens són similars, bàsicament, i en primer terme, per què estan formats per un òrgan de govern que gestiona i controla els comptes de l'entitat, amb una finalitat clara de divulgació de la cultura a través de la plena dedicació dels recursos obtinguts. En segon terme, la finalitat de la institució ve determinada dins els estatuts[33], per exemple, a la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana, en les primeres línies de la seva base fundacional es desenvolupa quina serà la finalitat de l'entitat: "(...) la de d'estimular i fomentar tota classe d'activitats culturals especialment en l'aspecte musical (...)" (article 4t.). I entrant en la matèria financera, respecte de la seva estructura comptable, esmenta que li serà d'aplicació la legislació catalana per a fundacions privades (article 14è.), on el govern de la institució haurà de respondre davant l'òrgan del Patronat (article 15è.).

[33] Estatuts de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana: http://www.palaumusica.cat/estatuts-de-la-fundacio-orfeo-catala-palau-de-la-musica_345795.pdf

En un segon terme, i disposant de les similituds amb la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana podem veure el que se'ns descriu en els estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu. Primer de tot, responent a la seva finalitat, sent aquesta la de la reconstrucció del Teatre del Liceu, però, igual que la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana serà la de "(...) fomentar i fer assequible al poble l'art musical (...)"[34] (art. 3r.), completant-se amb els estatuts[35] de la Fundació del Gran Teatre del Liceu on s'esmenta que el Patronat serà l'òrgan superior de govern d'aquest ens (art. 16è.). Finalment, entrant en el cas específic de l'Auditori[36] també es dóna una fòrmula similar. A l'Auditori, respecte de la seva finalitat s'explica que tractarà la gestió de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i Nacional de Catalunya (OBC) fent, també, referència a la divulgació de la cultura, amb la següent descripció: que l'entitat procurarà "(...) el desenvolupament de la sensibilitat de la població i l'enriquiment de la vida cultural (...)" (article 5è).

A través dels exemples dels estatuts d'aquestes corporacions, reformats en els darrers anys, hem pogut observar que els ens culturals disposen d'uns trets diferenciadors organitzatius i legislatius ens indiquen que, a nivell legal, es diferencien significativament de qualsevol altre tipus d'institucions com, per exemple, poden ser, les empreses mercantils. Per tant, ja en un primer inici veiem que el treball acurat dins l'aspecte legal, en serà essencial per la bona evolució de l'entitat i els projectes que esdevinguin. Davant la complexitat de la legislació (financeres, comptables, legals, fiscals), que són reformulades periòdicament, i amb la seva diversitat entre el ventall de l'aspecte privat i públic crearà, inevitablement, la necessitat de disposar d'un especialista legal dins de l'organització o, com a mínim, l'existència d'un assessor extern, en funció del seu volum de càrrega de treball, que col·labori amb l'ens de forma habitual. Finalment, cal afegir la importància de la correcció en la informació que ha de ser facilitada als ens externs, donat que, encara que la seva gestió sigui de caire privat o, tal vegada, no siguin ens que estan sota la branca de la gestió pública (base d'estructures diferents si és com a Fundació o com a Consorci), la subjecció a informació en base a la gestió de les subvencions o en funció de quins siguin els participants dels òrgans de govern, inevitablement, creen unes obligacions addicionals a qualsevol altre tipus d'entitat amb la informació pública i que ha de tenir cura amb les dades numèriques aportades anualment.

[34] Estatuts del Consorci del Gran Teatre del Liceu: http://www.liceubarcelona.cat/sites/default/files/transparencia/1994.09.05_-_modificacio_i_refosa_estatuts_-_protocol_2256_escriptura_1.pdf
[35] Estatuts de la Fundació del Gran Teatre del Liceu: http://www.liceubarcelona.cat/sites/default/files/transparencia/escriptura_adaptacio_estatuts_socials.pdf
[36] Estatuts de l'Auditori: https://view.joomag.com/estatuts-consorci-de-lauditori-i-lorquestra/0424226001457021241?short

3. ESTUDI DE LA INFORMACIÓ PÚBLICA. ANÀLISI QUANTITATIU

D'una banda, en el primer punt treballant l'anàlisi de la informació que publiquen els ens, veurem que en el nostre treball les dades que en disposem, principalment, les que es desprenen dels comptes anuals de l'entitat. A manca d'aquesta informació per la seva consulta en línia, com és el cas de l'Auditori, emprarem els pressupostos que han publicat. Aquest serà la nostra anàlisi quantitativa. Cal assenyalar que la informació, sobre els comptes anuals, a banda de ser pública, estarà validada per experts independents el que li donarà més fiabilitat a les dades treballades i, per tant, a l'estudi realitzat**.** Les dades comparades, en termes senzills, només per plantejar el treball posterior, considerem que les més factibles poden ser en termes de valor absoluts o en termes de raó, sigui en proporció o en percentatge[37], les que són d'ús més habituals. Per tant, d'entrada, podem fer esment que les àrees financeres i comptables s'esdevenen en un document de presentació que es presenta davant dels òrgans de govern i els organismes públics, els quals són anomenats els comptes anuals, i que ja hem anat comentant anteriorment.

Encara que els comptes anuals són documents complexes, el gestor cultural ha de poder llegir-los i entendre els riscos i les necessitats que reclamen els comptes de l'entitat. Per tant, aquesta aspecte ja ens demostra quina importància té la formació contínua dins la professió. Aquesta informació sobre les dades numèriques de les entitats són presentades de forma anual, al tancament de cada exercici comptable (12 mesos) i que s'estructuren en quatre grans categories: d'una banda, els ingressos i les despeses que són el que en formen els comptes de resultats (l'evolució dels resultats durant l'exercici) i, de l'altra, els actius, béns i drets, i els passius, deures i obligacions, en l'estructura de balanç de situació (sent la fotografia de les dades a final d'any). Igualment, els grans ens complementen aquesta documentació amb altres informes com són els pressupostos (comptes previsionals) o les memòries d'activitat (més vinculat al nombre de públic assistent) i que són publicats en línia a com mostra de la transparència dels seus comptes.

A continuació, presentem les principals partides que formen els comptes anuals de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana, el Gran Teatre del Liceu i l'Auditori, a través de tres quadres amb els percentatges de pes econòmic de cada partida respecte dels ingressos de l'entitat. Igualment, presentem la variació interanual entre l'exercici present i el precedent, doncs, de vegades, encara que les partides siguin significatives, no disposen de gran variació d'un exercici a un altre,

[37] S. Carrasco i altres, *Estadística aplicada a la recerca en cultura*, Barcelona, UOC, pàg. 36.

perdent importància en el risc de no fer l'anàlisi contínu. Encara que cada quadre presenta dades difererents, el que ens serveix és per detectar les principals àrees, del que veurem que sin mantenen punts en comú entre totes elles. En el cas de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana disposem dels comptes anuals del 2017 en format "esborrany" a data de l'elaboració d'aquest treball amb les dades comparables de l'exercici 2016. En segon terme, les dades del Gran Teatre del Liceu no es donen per anys naturals sinó per temporada artística, el tancament de l'exercici es fa de setembre a agost. Finalment, en el cas de l'Auditori, que disposem dels comptes previsionals, per què els comptes anuals s'integren amb el global dels comptes de l'Ajuntament de Barcelona (matriu de l'entitat) però que, igualment, detectarem les principals partides entre els anys 2017 i 2016 amb les dades pressupostàries. Les dades numèriques completes les podem veure dins l'Annex I al final del present treball. Aquestes que presentem són un resum de les dades dels comptes anuals:

FUNDACIÓ ORFEÓ CATALÀ-PALAU DE LA MÚSICA CATALANA			
COMPTE DE RESULTATS	2017	2016	VARIACIÓ INTERANUAL
Ingressos per activitats	100,00%	100,00%	5,72%
Altres ingressos de les activitats	8,52%	8,40%	7,27%
Aprovisionaments	-23,35%	-28,90%	-14,58%
Despeses de personal	-33,33%	-33,58%	4,94%
Altres despeses d'explotació	-40,84%	-38,98%	10,76%
Amortització de l'immobilitzat	-8,85%	-9,22%	1,43%
Imputació de subvencions de l'immobilitzat	5,31%	5,58%	0,70%
Resultat per vendes i deteriorament immobles	-0,09%	0,00%	0,00%
Altres resultats	-7,26%	-1,83%	319,73%
Resultat financer	-0,12%	-0,21%	-40,01%
Resultat de l'exercici	**0,00%**	**1,26%**	**-100,00%**

Font: Comptes anuals de l'entitat i elaboració pròpia dels percentatges. Variació internanual i sobre el total d'ingressos de l'entitat.
Període: Any natural, exercicis 2017 i 2016.

Figura 2: Comptes de resultats de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana (exercicis 2017-2016)

Figura 3: Comptes de resultats del Gran Teatre del Liceu (exercicis Setembre 2015 a Agost 2016-Setembre 2014 a Agost 2015)

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU			
COMPTE DE RESULTATS	SET'15-AG'16	SET'14-AG'15	VARIACIÓ INTERANUAL
Ingressos per activitats	100,00%	100,00%	7,41%
Ajuts concedits i altres despeses	-0,14%	-0,53%	-72,35%
Variació d'existències	0,10%	0,30%	-65,16%
Aprovisionaments	-0,14%	-0,32%	-52,59%
Altres ingressos de l'activitat	7,41%	7,73%	2,94%
Despeses de personal	-53,19%	-54,97%	3,95%
Altres despeses d'explotació	-45,71%	-44,24%	11,00%
Amortització de l'immobilitzat	-3,51%	-4,39%	-14,10%
Imputació de subvencions de l'immobilitzat	0,66%	1,01%	-29,50%
Resultat per vendes i deteriorament immobles	-2,19%	-0,99%	0,00%
Altres resultats	0,21%	-0,13%	-276,74%
Resultat financer	-2,95%	-3,56%	-11,11%
Resultat de l'exercici	**0,55%**	**-0,07%**	**-945,43%**

Font: Comptes anuals de l'entitat i elaboració pròpia dels percentatges. Variació internanual i sobre el total d'ingressos de l'entitat.
Període: Per temporada, setembre a agost.Any 2017 encara no disponible.

De les partides que es desprenen dels comptes de resultats de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana i del Fundació del Gran Teatre del Liceu, detectem una importància destacable dels ingressos d'activitat de l'entitat i que, per tant, necessitaran un bon control específic, sobretot derivat de la seva gran diversitat (venda d'entrades, mecenatge, lloguer d'espais o subvencions, en són els principals). Per contra, les despeses veiem que es destaquen els "Aprovisionaments" i "Altres despeses d'explotació" (despeses de l'activitat) i les "Despeses de personal". Les compres i catxets d'artistes es controlaran a través de la gestió del control de facturació seguint el camí des de la sol·licitud de la despesa fins el pagament final. Es recomana que les dades del personal siguin treballades a través d'un despatx especialitzat o un professional de Recursos Humans, donada la seva especificitat on, per tant, el gestor cultural pot actuar menys.

L'AUDITORI			
PRESSUPOST	2017	2016	VARIACIÓ INTERANUAL
Cap. III. Taxes i altres ingressos	36,87%	35,91%	1,82%
Cap. IV. Transferències corrents	62,67%	63,63%	-2,35%
Cap. V. Ingressos patrimonials	0,46%	0,46%	0,00%
Cap. VII. Transferències de capital	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL INGRESSOS	**100,00%**	**100,00%**	**-0,84%**
Cap. I. Despeses de personal	53,50%	53,08%	-0,06%
Cap. II. Despeses de béns corrents i serveis	44,98%	45,36%	-1,66%
Cap. III. Despeses financeres	0,00%	0,00%	0,00%
Cap. IV. Transferències corrents	0,13%	0,19%	-31,29%
Cap. IV. Inversions reals	1,38%	1,37%	0,00%
TOTAL DESPESES	**100,00%**	**100,00%**	**-0,84%**

Font: Pressupost, els Comptes anuals s'incorporen consolidats amb l'Ajuntament de Barcelona. Elaboració pròpia dels percentatges. Variació internanual i sobre el total d'ingressos de l'entitat.
Període: Any natural.

L'AUDITORI

Figura 4: Pressupost de l'Auditori (exercicis 2017-2016)

Dins el pressupost de l'Auditori podem veure la mateixa estructura però des d'una òptica de comptabilitat pública i d'anàlisi de pressupost, donat que s'incorporaran als comptes de l'Ajuntament de Barcelona. Dins el capítol III i IV veiem que les partides destacades són els ingressos i la recepció de subvencions. En el cas de les despeses, el capítol I i II també esdevenen amb la mateixa idea que les despeses per compres i de personal. De totes maneres la nostra intenció de validar quin en són les àrees destacables aquesta informació ens servirà per a la mateixa finalitat.

3.1. ELS INGRESSOS DE L'ACTIVITAT

Com veiem de les dades extretes dels seus comptes anuals, les tres entitats disposen de recursos suficients per portar a terme els projectes establerts i crear-ne de nous, però l'origen dels seus ingressos aportarà punts de vista diferents de cara a la seva disposició. Una entitat privada i amb reducció de les aportacions a través de les subvencions rebudes dels organismes públics provocarà

la necessitat de crear noves polítiques de recerca de recursos. El treball del gestor cultural haurà d'anar dirigit a cercar-ne en dos vies: el mecenatge (a través de l'aportació de patrocinis d'empreses privades) o la creació de recursos propis (com podem ser, per exemple, l'estratègia d'increment de les vendes o preu o l'augment de lloguer d'espais o d'espectacles). D'altra banda, un ens de caire públic com haurà de retre comptes dels seus usos i aplicacions per les finalitats en les que van ser otorgades les subvencions, on la cura de la informació aportada a les administracions haurà de ser periòdica, però sent la seva supervivència de l'ens la dependència d'aquesta bona gestió.

Dins els ingressos que gestiona una entitat d'aquest tipus, cal fer esment de la gran diversa tipologia d'ingressos que disposen les entitats lligades al sector cultural. Aspectes tant diversos com venda d'entrades, gestió de lloguer d'espais, les subvencions o donacions esdevenen de forma tant diferent des del seu origen, del seu control o de la seva fiscalitat. En primer terme, la venda d'entrades està vinculada de forma directa als espectacles que gestiona, on es treballa des de la contractació amb l'artista (origen de la despesa, que veurem posteriorment) fins a la venda final de les entrades al públic. Tot el vincle del treball de la gestió de la venda d'entrades involucra a l'entitat sencera, com podem veure, per exemple, en els departaments següents, un petit tast de la complexitat del que genera cada espectacle:

- *Taquilles*. La venda i la gestió d'entrades, el control dels recursos econòmics i el tracte directe amb el públic.
- *Públics*. La gestió de les polítiques de venda, les promocions i la publicitat en els mitjans de cara a la divulgació de l'espectacle.
- *Finances*. El registre comptable dels ingressos i la liquidació en correcta forma i en el període adequat.
- *Direcció General*. Recullirà la informació esdevinguda de tots els departaments, fent seguiment, i decidirà el treball a realitzar en cada cas.

Encara que l'activitat principal dels grans auditoris sigui la divulgació musical, en molts casos també esdevenen els ingressos per les visites guiades a l'edifici que ajuden a cobrir les despeses fixes del manteniment de l'edifici. De totes maneres, la seva adequació en el control i cobrament final dels ingressos generats serà igual d'important, perquè tot i que els ingressos siguin el que es reflecteix en el compte de resultats, aquestes dades s'hauran de traduir en cobraments que es mostraran en altres documents comptables de l'ens com és l'anomenat "Fluxe d'Efectiu" i que

despren el moviment dels pagaments i cobraments anuals. És a dir, encara que l'obtenció d'ingressos sigui bàsic, la materialització final en termes econòmics és primordial. La venda d'entrades, sigui concerts o visites, a taquilla és l'obtenció de recursos automàtics, però la venda per canals a través de col·laboracions amb portals d'internet, amb un increment exponencial en els darrers temps, han de ser treballats de manera curosa i periòdica per liquidar correctament les vendes efectuades per aquests tercers. Aquests canals venen les entrades de l'entitat en el seu nom i mensualment liquiden les vendes que han realitzat cobrant un percentatge comissió. La rigurositat i l'exactitut en el control d'aquestes vendes és un punt clau en la seva gestió.

Un altra origen d'ingressos són els lloguers d'espais, és a dir, els lloguers de les sales que disposa l'ens, quan no estan operatius en espectacles propis. Habitualment, són llogats a promotors externs que paguen un import establert per contracte amb alguns extres en cas que siguin requerits. Acostumen a disposar d'aquesta forma de treballar promotors com "The Project"[38] o "Ibercamera"[39], que no disposen de sales pròpies i que lloguen a aquests equipaments els seus espais. Encara aquesta activitat es desvincula de la creació pròpia, el gestor cultural ha de procurar crear un serveis de qualitat tant de cara al promotor que lloga l'espai com per a l'usuari final, no oblidem que la imatge de l'entitat també es vincula amb el seu ús final. Igualment, una altra font d'ingressos pot estar vinculada el lloguer dels espais per actes d'empreses o entitats privades. Donar una imatge de qualitat serà essencial per disposar d'aquests recursos addicionals. El gestor haurà de treballar els ingressos i les despeses vinculades a aquests actes de forma individual i avaluar la seva viabilitat. Igualment, fem esment que haurà d'estudiar amb cura l'efecte del cost d'oportunitat, és a dir, el gestor cultural i Direcció General haurà de treballar en aspectes com la rendibilitat o el risc d'acceptar o no un projecte.

Altres ingressos que no provenen de la pròpia activitat artística, com en són les subvencions, també són un altre font substancial d'ingressos, cada vegada més estan sent reduïdes, encara que, per contra, en generen una certa dependència de les administracions, com hem fet esment anteriorment. Per exemple, podem veure la importància del volum de subvencions aportades per l'Ajuntament de Barcelona l'any 2017 (com veiem a la figura 5):

[38] Veure l'enllaç: http://www.theproject.es/
[39] Veure l'enllaç: http://www.ibercamera.com/es

Subvencions per a activitats culturals 2017
Ajuntament de Barcelona

Àmbit	Projectes subvencionats	% projectes nous	Import atorgat	Projectes presentats
Arts escèniques	60	23%	605.000 €	102
Sales de teatre	27	0%	821.331 €	27
Dansa	20	20%	119.500 €	24
Música	76	20%	983.800 €	117
Sales de música	6	0%	75.000 €	6
Audiovisuals	45	16%	605.500 €	82
Arts visuals	45	22%	467.500 €	102
Lletres	29	31%	283.900 €	46
Llibreries	17	24%	54.100 €	18
Cultura popular	55	31%	199.950 €	80
Ciència i innovació	17	41%	79.500 €	32
Sòciocultural	9	22%	37.700 €	24
Multidisciplinar	5	40%	34.000 €	12
Altres	15	73%	38.500 €	69
Total	**426**	**24%**	**4.405.281 €**	741

Figura 5: Subvencions per a activitats culturals 2017
Font: Observatori de dades culturals de Barcelona

Finalment, apareix una nova figura com és el mecenatge, i que és un instrument que ajuda a donar sortida a activitats que, inicialment, no serien assumibles pel seu elevat cost (com són les grans produccions, les orquestres de gran format o els artistes de caire internacional). També, són recursos que poden ajudar a crear projectes per a desenvolupar dins l'ens la democratització de la cultura envers la societat a través de crear esdeveniments gratuïts o de productes a preus reduïts. Igualment, presentar a les empreses la imatge de la figura del mecenatge com una nova forma de millora en la seva imatge i la reducció d'impostos a través de les deduccions que afavoreix l'Agència Tributària amb les aportacions fetes a través de donacions. Per tant, en aquest moment entra en escena un altre factor com la necessitat de l'especialització fiscal per part del gestor cultural o, com a mínim, disposar-ne del seu coneixement, el qual serà un altre repte en la gestió diària.

Figura 6: Deduccions per mecenatge
Font: Museu Egipci de Barcelona

Igualment, els efectes fiscals sobre la fiscalitat de l'Impost de Valor Afegit de l'aplicació de conceptes com la prorrata (deducció parcial de la quota d'IVA) o de les exencions fiscals, faran essencial el seu aprenentatge continu. Com podem veure, aquesta gran diversificació de productes, i que cadascuna disposa de característiques pròpies, generen complicacions en la seva gestió comptable, administrativa, legal i fiscal.

Entrant en el detall de la forma de gestió dels ingressos, considerem que haurien de treballar-se en dues vies, d'una banda, els que provenen de la venda d'entrades i els que s'esdevenen dels contractes de col·laboració amb empreses i promotors. En el primer dels casos, la venda d'entrades, sigui per concerts o visites guiades a les instal·lacions, ha de procurar-se que el registre comptable sigui a través del volcatge automàtic, des de la venda fins la comptabilitat final, i evitant, així, la manipulació de dades de forma humana. Podem veure la importància d'aquests aspectes a través de la Norma Internacional d'Auditoria NIA-ES 240[40] d'obligació compliment per part dels auditors envers els seus treballs de revisió sobre aquest concepte:

> NIA-ES 240: "*(...) Es importante que el auditor considere los riesgos de incorrección material asociados a la indebida elusión de los controles sobre los asientos en el libro diario, ya que los procesos y controles automatizados pueden reducir el riesgo de error involuntario, pero no evitan el riesgo de que las personas puedan eludir, indebidamente, dichos procesos automatizados, por ejemplo cambiando los importes que se traspasan automáticamente al libro mayor o al sistema de información financiera (…)*".

D'aquesta forma, ens podem assegurar de la correcció de les dades i que seran vàlides que, conseqüentment, podran ser emprades per treballar i ser analitzades. També, el gestor cultural ha de procurar fer el seguiment diari dels ingressos i assegurar-se el seu correcte registre comptable donat que seran treballades per partides pressupostàries i diverses categories dins els comptes anuals. En definitiva, la seva correcta classificació serà essencial per un bona anàlisi de la situació econòmica de l'ens. Igualment, la correcta correlació dels ingressos, és a dir, registrats en el període que esdevé l'activitat, seguint la idea del període de meritament, serà bàsic en la seva bona gestió. En general, la venda d'entrades és anterior al meritament del concert, per tant, ha d'existir una correcta correlació de cara l'exercici on es realitza l'activitat i comparant amb les seves despeses associades. És a dir, diverses vegades es cobren per avançat ingressos de l'exercici immediatament posterior, perquè les compres dels espectadors es produeixen abans de la realització del concert, o d'altres casos quan es cobra per contracte un percentatge per a la reserva de sala (lloguer d'espais).

D'altra banda, veiem ingressos que no afecten directament a l'activitat, per exemple, els ingressos que provenen de contractes o poden ser també els contractes de patrocini, com serien els casos

[40] Veure NIA-ES 240: http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20240%20p%20def.pdf

vinculats al mecenatge i que hauran de considerar-se detalladament les clàusules que esdevenen en cadascun d'ells. Les formes de facturació i de pagament, els drets adquirits o les obligacions en cas de resolució del contracte, en serien alguns dels principals casos. Hem de considerar la gran importància de la revisió pel compliment dels acords contractuals en ambdós vies, entitat i mecenes, sent aquesta tasca habitual del departament legal i que, també, seran dels punts claus de l'auditoria anual. Sobretot, els auditors analitzen la possible existència de passius no provisionats, és a dir, no registrats en els comptes i, en cas de detectar-se, crearien un greuge patrimonial a l'entitat.

3.2. LES DESPESES DE L'ACTIVITAT

L'altra branca que formen els comptes de resultats són les despeses de l'activitat i, com hem vist, les principals partides són les compres i les despeses de personal, aquestes darreres hauran de ser treballades per un especialista donada l'especificitat de la legislació aplicada. La bona gestió de les despeses esdevé tant des d'una visió de control i evitar el seu malbarament, com del correcte registre comptable, per tant, ens trobem davant d'una conjunció de gestió artística i financera que hauran de treballar de la mà. Malauradament, és més habitual del que seria desitjable, els espectacles es realitzen a cost zero o amb pèrdues, i en tot cas els costos addicionals haurien de ser absorbits a través de l'ús de la figura del mecenatge o les subvencions aportades per les administracions. Hem de considerar entre les principals despeses els catxets del artistes (en alguns casos, amb problemes de fiscalitat estrangera, greuge fiscal complementari) o altres despeses de muntatge de les activitats programades, sent les principals. El gestor cultural ha de garantir el control i la bona gestió dels recursos obtinguts per l'entitat i que són destinats a les finalitats que es detallen en els seus estatuts. Considerant que la finalitat dels ens és la difusió de la cultura, sense excepció, els recursos han de ser dedicats a reinventar activitats amb la mateixa finalitat.

Treballant en detall la forma de control de les despeses, creiem que Direcció General ha d'involucrar la totalitat de l'estructura organitzativa de l'entitat, analitzant-se des de qui sol·licita la despesa fins el que realitza el pagament final. La traçabilitat de cada factura és imprescindible per evitar males praxis de treball i de gestió econòmica. Per exemple, crear un tipus de protocol estàndard, senzill i que sigui factible el seu ús, haurà de poder-se mantenir en el temps. Podem establir que una bona manera de gestionar les despeses relacionades amb factures seria a través de l'aplicació de protocols controlant l'adequació de la despesa en concepte i en import a través d'una línia d'aprovacions des del moment del naixement de la despesa fins que es paga al proveïdor:

- Aprovació de la despesa abans de realitzar-la, per part de Direcció General (amb la sol·licitud per part del Departament sol·licitant).
- Una vegada es rep la factura i el servei s'ha produït, esdevé l'aprovació de la factura, per part del responsable del Departament.
- Finalment, aprovació del pagament, per part de Direcció Financera amb Direcció General.

Igual que fèiem esment, a l'aspecte dels ingressos, la correcta classificació tant a nivell pressupostari i comptable com un bona anàlisi de costos en les despeses serà essencial per fer un seguiment entre les dades esperades (previsional) i les dades reals (anàlisi *a posteriori*). El control de les desviacions en un sentit negatiu alertarà a temps dels possibles greuges i, si es detecten abans del concert, es podran reconduir pel departament afectat durant l'any. En el cas de desviacions positives, el gestor cultural hauria de detectar quins aspectes aporten millores o estalvis econòmics per aplicar en altres partides de l'entitat. Addicionalment, cal destacar que el control de la despesa no ha de ser només sobre els costos directes per la creació i difusió de l'espectacle, sinó també, els costos indirectes, despeses necessàries pel funcionament de l'entitat i que no es poden identificar directament a un espectacle en concret, i que els hi corresponen una part percentual per fer la seva comparativa amb els ingressos derivats de l'activitat analitzada.

3.3. ELS ACTIUS

L'altra pota dels comptes anuals és el balanç de situació. Entre les partides que formen el balanç de l'ens hi hauria: l'actiu i el passiu, que presenten una fotografia de la situació de l'entitat a final d'any. Inicialment, donat que l'Auditori no les té accessibles a la seva pàgina web, podem veure les dades extretes de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catala i de la Fundació del Gran Teatre del Liceu. D'una banda, l'actiu no corrent inclou bàsicament els elements que es mantenen més d'un any dins l'ens, principalment, per exemple, els edificis o el mobiliari. En el cas de l'actiu corrent, amb més moviment anualment, veiem registrats els comptes a cobrar i els imports que disposa l'ens dins els seus comptes bancaris. Les dades presentades en aquest TFM són les següents:

FUNDACIÓ ORFEÓ CATALÀ-PALAU DE LA MÚSICA CATALANA			
BALANÇ DE SITUACIÓ	2017	2016	VARIACIÓ INTERANUAL
Actiu no corrent	83,24%	84,42%	-4,31%
Actiu corrent	16,76%	15,58%	4,35%
TOTAL ACTIU	**100,00%**	**100,00%**	**-2,96%**

Figura 7: Resum de l'Actiu de la Fundació Orfeó Català- Palau de la Música Catalana (exercicis 2017-2016)

Font: Comptes anuals de l'entitat i elaboració pròpia dels percentatges. Variació internanual i pes sobre el total dels actius.
Període: Any natural, exercicis 2017 i 2016.

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU			
BALANÇ DE SITUACIÓ	SET'15-AG'16	SET'14-AG'15	VARIACIÓ INTERANUAL
Actiu no corrent	28,22%	33,66%	-16,76%
Actiu corrent	71,78%	66,34%	7,39%
TOTAL ACTIU	**100,00%**	**100,00%**	**-0,74%**

Figura 8: Resum de l'Actiu del Gran Teatre del Liceu (exercicis Set'2015 a Ag' 2016-Set'2014 a Ag'2015)

Font: Comptes anuals de l'entitat i elaboració pròpia dels percentatges. Variació internanual i pes sobre el total dels actius.
Període: Per temporada, setembre a agost.Any 2017 encara no disponible.

Fent la comparativa entre les dades de les dues entitats podem veure, que en aquest cas, els percentatges funcionen de forma inversa, però amb dues amb una importància ben destacable, per tant, si que podem extrapolar la idea de la importància que esdevenen. La nostra conclusió a aquestes dades és que el gestor cultural haurà de fer-ne seguiment de forma periòdica donada la seva massa significativa, analitzar les desviacions poc habituals entre exercicis.

Entre els actius que esdevenen en un ens, es desglossen, principalment, entre no corrent (immobilitzat) i corrent (crèdits a cobrar i tresoreria). Els béns intangibles acostumen a ser pròpiament els edificis i el material que està en possessió de l'entitat, i no sol ser un element que disposi de gaire moviment. Considerem que amb un inventari periòdic pel control dels propis elements hauria de ser suficient. D'altra banda, pels béns tangibles si corresponen fer un treball més exhaustiu i que el gestor cultural ha de fer tasques en detall. L'ens s'hauria d'assegurar que els crèdits de clients siguin reals i cobrables en períodes no superiors a 60 dies, recordem que, segons llei, el pagament de proveïdors no ha de superar els dos mesos. Per tant, per a què l'entitat no es descapitalitzi, els cobraments de clients han de cobrir els pagaments a proveïdors i, en conseqüència, els períodes entre ambdós han de ser assimilables. Un bon estudi de tresoreria de forma mensual ajudarà al gestor cultural a treballar aquest aspecte. El pla de tresoreria ajuda a planificar quins ingressos esdevindran els propers períodes i quins pagaments són els esperats, sobretot, els que s'han de planificar amb cura són els vinculats a les administracions públiques com els pagaments d'impostos o les assegurances socials.

3.4. ELS PASSIUS

En l'apartat dels passius, veiem que totes les partides també són destacables. De totes formes, cal assenyalar que el risc dels passius són els que no estan registrats a la comptabilitat i que, per tant, no estan controlats per Direcció ni n'és coneixedor el Patronat:

FUNDACIÓ ORFEÓ CATALÀ-PALAU DE LA MÚSICA CATALANA			
BALANÇ DE SITUACIÓ	2017	2016	VARIACIÓ INTERANUAL
Patrimoni net	64,62%	65,64%	-4,46%
Passiu no corrent	14,60%	11,97%	18,34%
Passiu corrent	20,78%	22,39%	-9,96%
TOTAL PASSIU	**100,00%**	**100,00%**	**-2,96%**

Figura 9: Resum del Passiu de la Fundació Orfeó Català (exercicis 2017-2016)

Font: Comptes anuals de l'entitat i elaboració pròpia dels percentatges. Variació internanual i pes sobre el total dels actius.
Període: Any natural, exercicis 2017 i 2016.

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU			
BALANÇ DE SITUACIÓ	SET'15-AG'16	SET'14-AG'15	VARIACIÓ INTERANUAL
Patrimoni net	3,97%	3,74%	5,44%
Passiu no corrent	45,79%	51,98%	-12,55%
Passiu corrent	50,23%	44,28%	12,60%
TOTAL PASSIU	**100,00%**	**100,00%**	**-0,74%**

Figura 10: Resum de l'Actiu del Gran Teatre del Liceu (exercicis Set'2015 a Ag' 2016-Set'2014 a Ag' 2015)

Font: Comptes anuals de l'entitat i elaboració pròpia dels percentatges. Variació internanual i pes sobre el total dels actius.
Període: Per temporada, setembre a agost.Any 2017 encara no disponible.

En el cas dels passius, disposem, en primer terme, del Patrimoni net que és el capital de l'entitat, el qual estarà detallat en els seus llibres d'actes. No acostumen a moure's durant la vida de l'ens, únicament s'incrementen o disminueixen en funció del resultat de cada exercici, que s'incorporen als fons de l'ens. De totes maneres, en realitat, els ens culturals han de procurar cada any que els ingressos esperats cobreixen les despeses compromeses amb tercers, amb aproximació a resultat zero. Sobretot, si veiem dintre dels passius exigibles, aquests es diferencien entre els que s'han de liquidar en menys o més d'un any, sent els primers els més delicats i que s'han de fer front durant l'exercici actual. Acostumen a ser pagaments amb administracions (impostos, bàsicament), proveïdors o crèdits bancaris, dels que es necessari fer front periòdicament de cara a no incrementar el deute a través del pagament d'interessos o altres sancions que fan perdre recursos a l'entitat. Els auditors revisaran la integritat de les dades numèriques i el seu correcte registre. Igualment, sol·licitaran informacions a tercers per assegurar-se que no hi ha passius no registrats. El no registre de passius, deutes de l'ens, és el risc més gran i complicat de detectar donat que, justament, perquè és desconegut.

4. ESTUDI DE L'ENTORN. ANÀLISI QUALITATIU

Encara que disposem de dades numèriques, considerem que aquestes hauran de ser completamentades amb altres aspectes qualitatitus que esdevenen de l'entorn tant intern com extern a l'ens. Aquests ajudaran a donar una visió més àmplia a la informació obtinguda en l'anterior punt. Serà el que anomenarem anàlisi qualitatiu. En aquest punt hem de tractar del treball i estudi de la relació amb l'entorn de gestió i social (intern i extern). Treballant les relacions amb promotors o mecenes (empreses i particulars) veiem, en un primer terme, que la documentació legal que s'esdevé en un ens d'aquestes característiques és voluminós i complexe. També, veurem com el treball de la imatge pública serà essencial per millorar la percepció del públic assistent. Altres aspectes, com les polítiques culturals dels governs crearan un augment en les subvencions rebudes o accés a programes de treball conjunt amb les administracions.

Per exemple, podem veure el gran volum d'espectadors que disposen els gran auditoris de la ciutat, en conseqüència, ens adonem de la rellevància dels ens, dada destacable pel seu seguiment en detall:

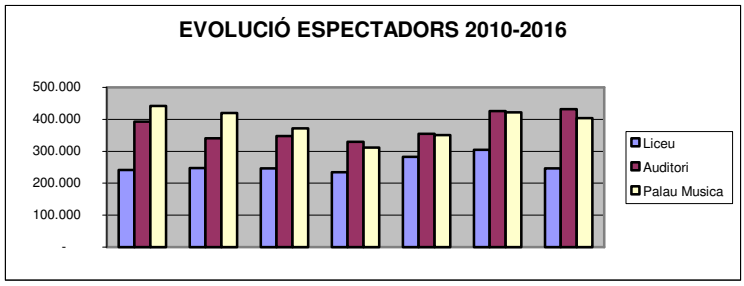


Figura 11: Evolució d'espectadors 2010-2016
Font: Observatori de dades culturals de Barcelona

4.1. ÀREA LEGAL. RELACIONS CONTRACTUALS

En primer lloc, hem de veure la gran quantitat d'informació legal que es genera en un ens d'aquest tipus. Contractes amb artistes (per exemple, diferents legalitats i fiscalitats aplicables), convenis de col·laboració amb mecenes (diferències entre persones físiques i jurídiques) o escrits i presentació de documents davant les administracions públiques (Agència Tributària, Seguretat Social, comunitats autònomes, ajuntaments), en serien els més habituals. La dificultat i l'especificitat tècnica que es necessita genera la importància de conéixer les estructures bàsiques i quins són les clàusules de risc per les que s'ha de vetllar respecte dels interessos dels ens. Igualment, la gestió haurà de ser conjunta amb un expert independent, que acostuma ser un advocat o un bufet especialista en la matèria de cara a la gestió en detall. Endinsant-nos específicament en l'àrea de mecenatge de l'entitat, el treball legal juga un aspecte clau que s'ha de complementar amb la tasca comercial de transmetre a les empreses la necessitat de vincular a les empreses amb un projecte

cultural i, d'aquesta forma, aconseguir recursos fora de l'àmbit de venda d'entrades o de recepció de subvencions, creant una nova via de finançament, com hem comentat en l'apartat dels ingressos.

4.2. ÀREA DE PÚBLICS. MÀRQUETING

Encara que la finalitat dels grans auditoris serà la divulgació musical, el gestor cultural haurà de treballar de forma conjunta amb el departament de marqueting/públics per fomentar i publicitat els projectes culturals amb accions publicitàries, és el que es coneixem com l'ús del màrqueting cultural. Aquest es diferencia de l'habitualment tradicional, perquè en el cultural, d'entrada, és crea el producte i, posteriorment, es cerca el públic. Amb els inicis als anys seixanta de la mà de l'autor Kotler i amb un seguiment desigual, el podem definir com que "*(...) puede ser toda acción de marketing que usa la cultura o elementos de esta para proyectar su imagen corporativa y de marca (...)*"[41].

El gestor cultural haurà d'establir de forma anual, treballant conjuntament amb Direcció General (planificació estratègica), Departament de Màrqueting (accions concretes) i el Departament de Finances (aplicació dels recursos), un "Pla de Planificació Estratègica de Màrqueting", que anirà de la mà de la nova temporada musical programada. Aquí en destaquem un exemple de pla de màrqueting:

Figura 12: Exemple Pla Estratègic de Màrqueting
Font: Apoyo a la Gestión Cultural. Manual Atalaya

Els productes culturals, a banda de la seva funció principal de divulgació, també ha de saber satisfer la demanda dels consumidors i aconseguir mantenir aquesta vinculació al llarg del temps. Combinar els aspectes de quines són les necessitats, la forma de consum o quin producte ha de dissenyar-se, el gestor haurà d'adaptar-ho de cara a arribar a un públic objectiu.

En un altre terme, i més vinculat a la forma de la venda d'entrades, el gestor cultural ha de considerar el treball fet des del personal del Departament de Taquilles amb la venda directa al client (efectiu, targeta, internet), però també com altres vies creades en els darrers anys a través de plataformes de venda europea i internacional. Aquests canals disposen de l'especialització tant en

[41] E. López, *Marketing cultural*, Màlaga, IC Editorial, 2017, Capítol 2.

concerts com en visites guiades, i es converteixen en una petita però solvent font d'ingressos per cobrir les despeses de manteniment anuals. Encara que el benefici sigui innegable, tant des d'un punt de vista d'un augment en el nivell d'ingressos com aconseguir usuaris d'arreu del món, el perill de la manca de control sobre aquest tipus de venda també és greument exponencial. Al no ser un canal directe de venda, el gestor cultural haurà d'assegurar-se que les liquidacions periòdiques segueixen els pactes establerts en els contractes entre entitats i són rigurosament abonades pels tercers. Disposem d'alguns exemples de plataformes de venda d'entrades com ho són "Classictic"[42] (a nivell internacional) o "Escena 25"[43] (a nivell català), en concerts, o com "Veltra"[44] o "GetYourGuide"[45], en venda d'entrades de visites guiades.

4.3. ÀREA DE PREMSA. IMATGE PÚBLICA

Un altre punt a considerar pel gestor cultural és la imatge de l'ens davant l'opinió pública, el qual és essencial per crear un vincle tant de present com de futur amb els espectadors. També, cal assenyalar la importància dels darrers anys en donar una imatge de transparència en els recursos emprats i evitar la pèrdua de credibilitat a través d'escàndols econòmics com va succeïr amb el Consorci del Palau de la Música Catalana fa una dècada. D'una banda, la imatge d'una bona programació estudiada i amb vinculació internacional, crea una imatge de modernitat per a l'ens encara que la seva programació sigui de música clàssica.

El nombre d'espectacles programats, els convenis i col·laboracions amb altres ens internacionals en podrien ser uns clars indicadors d'aquests valors. La creació del valor d'una marca, d'una imatge de l'ens vindrà determinat per diversos factors, que podem veure en la següent gràfica:

Figura 13: Valor de la marca cultural
Font: *Apoyo a la Gestión Cultural. Manual Atalaya*

Però, davant l'aspecte d'imatge pública, no hem d'oblidar la vessant de cohesió social amb la creació de projectes inclusius que genera, en conseqüència, el creixement de l'accés universal de la cultura, establert com a dret universal de l'ésser humà, i que serà un efecte addicional amb gran valoració per part dels usuaris. Per exemple, el treball amb els més petits o les persones en situació

[42] Veure enllaç: https://www.classictic.com/es/
[43] Veure enllaç: https://www.escena25.cat/
[44] Veure enllaç: https://www.veltra.com/en/
[45] Veure enllaç: https://www.getyourguide.es/

d'exclusió social, provoca directament la creació d'una unió molt més gran a través de la cohesió social amb la societat. La valoració del nombre de projectes culturals d'aquest tipus en serà una valoració a tenir en compte. Per tant, la relació amb la premsa i la divulgació dels esdeveniments culturals haurà de ser un altre dels aspectes claus a gestionar. Podem veure alguns treballs d'aquests tipus creats per els nostres ens estudiats:

- ***Red cultura para la inclusión social***[46]. Col·laboració entre l'Ajuntament de Barcelona i diverses entitats entre les que destaca l'Auditori. Amb aquest programa es treballa l'aspecte creatiu amb persones en risc d'exclusió social i es donen facilitats per a l'accés durant el cicle cultural. En definitiva, es tracta treballar la cultura però, sobretot, la promoció de valors cívics de la ciutadania.

- ***Apropa Cultura***[47]. Amb una oferta a preus reduïts, es crea una unió d'una xarxa inclusiva de diversos equipaments de la ciutat de Barcelona i de la resta de Catalunya, en les que participen l'Auditori, la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana i el Gran Teatre del Liceu, amb programadors i educadors socials creant un vincle amb la cultura amb persones amb diverses patologies o amb dificultats d'accés, anirà més enllà del propi espectacle creant cohesió social en el seu entorn.

- ***Programa d'Activitats Escolars (PAE)***[48]. Anualment els ens culturals oferten places per l'accés cultural als estudiants de primària i secundària de Barcelona per a millorar l'aprenentatge fora de l'àmbit escolar. Es realitza a preus reduïts en equipaments culturals amb l'Ajuntament de Barcelona. Per exemple, la Fundació Orfeó Català crea el projecte anomenat "Escoles al Palau"[49] a través del seu Servei Educatiu on es gestiona el projecte d'aquesta col·laboració anual.

- ***Con el Raval – Ciutat Vella***[50]. Amb la finalitat de crear una cohesió social dins el barri on es troba el Liceu i anar més enllà de la pura disciplinar artística, el Gran Teatre del Liceu vol contribuir en les activitats i els interessos socials i culturals per a la zona de la Rambla i, en definitiva, de tot el Raval a través d'aquest projecte. El Liceu treballa conjuntament amb la Fundació Tot Raval des de l'any 2002.

[46] Veure enllaç: http://www.bcn.cat/barcelonainclusiva/es/xarxa7.html
[47] Veure equipaments participants al projecte "Apropa Cultura": https://www.apropacultura.cat/ca/equipamientos
[48] Veure enllaç: http://w13.bcn.cat/APPS/wprpae/general
[49] Veure enllaç: http://www.palaumusica.cat/ca/informacio-general_425241
[50] Veure enllaç: http://www.liceubarcelona.cat/es/con-el-raval-ciutat-vella

5. CONSOLIDACIÓ D'IDEES

Una vegada arribats a aquest punt del treball, hem pogut analitzar quines són les àrees de gestió que es destaquen específicament dins les entitats culturals, treballant les idees tant des d'un punt de vista qualitatiu com quantitatiu, i quins són els aspectes que creiem que s'han de considerar dins de cadascun d'ells. Per tant, com a conclusió final del TFM voldriem presentar totes les idees englobades dins de l'eina anomenada "Quadre de Comandament Integral", el qual incorpora diversos àmbits, tant quantitatius com qualitatius, financers i no financers. Treballant sobre la base dels tres grans auditoris de Barcelona, hem vist que les problemàtiques són similars, tot i que cal considerar que les dades han de ser comparatives, és a dir, homogènies en un mateix context espaial i temporal que, en conseqüència, si podrem presentar de la mateixa manera. Davant aquest escenari que hem anat plantejat sobre les àrees que ha de conéixer un gestor cultural, addicionalment, podrem arribar a determinar quins seran els temes i les perspectives que s'han de treballar per al futur d'aquest tipus d'entitats.

5.1. ENUMERAR LES ÀREES DETECTADES

En aquest apartat volem resumir els principals aspectes que hem destacat al llarg del TFM amb l'ajuda addicional d'un qüestionari que hem creat per reflexionar sobre els àmbits més significatius dels ens culturals. Aquest document ha estat contestat per personal professional de dos dels ens culturals i que mantindrem en l'anonimat perquè hem cregut que així em donat més llibertat a les seves respostes (Annex IV, qüestionaris A i B). En el qüestionari plantejat hem volgut recollir els diferents punts detectats i posar-los en comú. Igualment, presentarem reflexions conjuntament amb les respostes obtingudes. També, cal fer esment que farem referència amb quina pregunta es relaciona del qüestionari. L'observació practicada a través de l'entrevista, he volgut treballar-ho a través de la posada en comú de les idees sorgides al llarg del TFM amb personal especialitzat.

5.2.1. ANÀLISI QUANTITATIU

En primer lloc, a través de l'anàlisi quantitatiu, hem parlat de la documentació que publiquen els ens a través de les seves pàgines web (l'apartat: "Transparència") i les administracions públiques. Entre la informació tractada dins el treball hi haurien els comptes anuals que presenten el balanç anual i els comptes de resultats de l'exercici. Però, també, en el qüestionari B s'assenyala que hi han altres elements de valoració quantitativa com la memòria econòmica que es podria tenir en compte. Certament, mentre hem comentat aquest aspecte no hem explicat, i que ha estat indicat en les

respostes del qüestionari, la gran importància de disposar d'uns coneixements previs, siguin acadèmics o laborals, que ajudin a entendre els conceptes tractats a través dels comptes anuals (pregunta 1.1). Podem afirmar, que tot i que volguem treballar i presentar aquesta documentació com a informació suport, certament, els comptes anuals indiquen diversos tecnicismes que s'han de conèixer prèviament per poder ser avaluats i emprar les dades numèriques que en resulten. Endinsant-nos a nivell econòmic, hem detectat que els ingressos i les despeses de les activitats presentades són els àrees més destacables que ha de gestionar un ens d'aquestes característiques, però dins els qüestionaris contestats també es reflexiona sobre les despeses de manteniment, que segons el tipus de recinte, és un cost que realment pot arribar a ser significativament elevat. A més, seguint en la línia argumental, podem veure que si es transformen en despeses activades dins l'immobilitzat (és a dir, dins al balanç, l'actiu no corrent) podrien no ser detectades, *a priori*, dins els comptes anuals (pregunta 1.2), si només ens centrem en el compte de resultats de l'ens. També, s'assenyala que tot i que, l'actiu i el passiu siguin aspectes secundaris no s'han de deixar de banda.

Entrant en la matèria dels ingressos de l'exercici, un dels punts destacables ha estat que, considerem que les entitats haurien de dirigir els seus esforços a automatitzar la venda d'entrades (concerts i visites), d'aquesta forma s'evitaria el registre manual i que existeixi el risc de manipulació de les vendes (pregunta 2.3). Evitant el contacte amb el personal i aplicant l'automatització de les dades, la fiabilitat de la informació creixerà un 100%. Existeixen altres ingressos derivats del lloguer d'espais o, tal vegada, a través del mecenatge, ingressos en creixement per cobrir la reducció de subvencions dels darrers anys. El control dels convenis de col·laboració o els contractes amb els artistes i les seves clàusules associades o l'aplicació del tarifari establert serà essencial per a què existeixi un bon tractament de la informació i la seva facturació i cobrament posterior. En el cas de les aportacions públiques (subvencions) obliguen a presentar gran quantitat de documentació per la justificació dels ingressos rebuts i quina ha estat la seva aplicació (despeses associades). En les respostes obtingudes, certament, s'assenyala que tot i que la documentació de les subvencions és molt burocràtica, realment, és molt necessària per mantenir un bon control sobre els recursos públics emprats en les entitats culturals. La tendència de reducció de subvencions envers recursos privats com el mecenatge s'espera que es mantindrà en els propers anys. També, es fa un esment a les respostes de no perdre de vista la vessant pública de la institució (preguntes 1.4 i 1.5).

L'altra gran vessant del compte de resultats és l'anàlisi de la despesa, sobretot, la que fa referència a la directa d'activitat i de sous i salaris del personal de l'ens. En el cas de les despeses d'activitat, tot i encara que hem assenyalat de la necessitat de l'existència d'un cicle de validació de les factures rebudes, igualment, dins el qüestionari A s'indica en els comentaris la gran importància de fer un seguiment de les dades comptables, però amb la incorporació de la despesa compromesa (és a dir, la despesa encara no registrada). D'aquesta forma, podem calcular en realitat, la despesa real esperada (pregunta 1.7). D'aquesta forma, podrem fer una correcta previsió de tresoreria per cobrir les despeses esperades i que s'hauran de liquidar posteriorment. Igualment, també, cal fer esment que amb aquest seguiment també s'ha de realitzar comparativament amb el pressupost aprovat pel Patronat (pregunta 1.8). El seguiment de les possibles desviacions negatives, conegudes, amb antel·lació podran ser solucionades. En cas que les desviacions siguin positives, és a dir, la despesa sigui menor que la pressupostada podria ser estudiada per veure quins han estat els components positius han ajudar a rebaixar la despesa. Per tota aquesta anàlisi, hem pogut arribar a concloure que la necessitat d'introduir eines informàtiques que ajudin a posar en marxa aquesta tasca, la qual és imprescindible per a crèixer. Certament, cal afegir que aquestes idees estant encara en un procés bastant embrionari, encara que, actualment, es disposa d'eines de gestió ERP (pregunta 1.9).

5.2.2. ANÀLISI QUALITATIU

L'altre vessant del treball ha estat l'anàlisi de l'aspecte qualitatiu. Encara que és un altre aspecte completament diferent, en realitat, és totalment complementari. Per portar a terme la nostra anàlisi, hem tractat aspectes qualitatius i que s'esdevenen dins un ens cultural. Hem destacat la importància de la imatge pública, el treball amb l'anàlisi de públics o la relació de l'àrea de legal amb els aspectes contractuals (convenis, contractes, en són exemples). En primer terme, hem destacat en el qüestionari si es consideren realment importants les àrees dedicades a l'anàlisi legal. Hem pogut certificar la seva importància donat la càrrega de legislació que s'aplica en aquestes entitats i el canvi pràcticament anual de lleis d'ús habitual. També, la signatura de convenis de col·laboració o de patrocini a través de la idea del mecenatge, contractes amb artistes de diferents nacionalitats (per tant, diferents legislacions, diferents fiscalitats) en són alguns casos que demostren la importància de disposar especialistes en la matèria. De totes maneres, en un dels qüestionaris es reflexiona que també cal considerar la mesura de cada entitat per saber si és dóna cabuda a un departament específic per aquest punt (pregunta 2.1).

Una altra àrea ben significativa és la relació de l'entitat amb els seus usuaris, treballada específicament a l'àrea de públics. Lògicament, com qualsevol tipus d'ens és bàsic conéixer als clients amb el que tractes. Per tant, el coneixement dels usuaris i les seves necessitats serà imprescindible per a la supervivència. Els vincles que pot disposar un ens pot ser a través de la compra dels abonaments de temporada, el que s'assegura que es disposi d'un determinat número d'espectadors durant l'any. Conéixer les necessitats ajudarà a crear un producte el més adient i encertat possible al *target group.* Aplicar correctament màrqueting cultural millorarà el compte de resultats i les vendes previstes (pregunta 2.2, 2.3, 2.6). Igualment, cercar nous públics a través de crear productes fora de la tipologia habitual de l'entitat, també ajuda a complementar. Dins les respostes dels qüestionaris, al final es tracta de crear un *mix* de productes que ajudin a desenvolupar les activitats desitjades. Tot i la recerca de nous públics o el manteniment de l'habitual, cal tenir cura dels espectacles i la seva anàlisi de costos associats. Per exemple, es fa esment en el qüestionari que hem establert el cas de les funcions úniques o de diferents sessions, on la forma de repartiment de costos fixes és diferent, donant més aire als comptes si el producte s'emprarà diverses vegades. Igualment, cal considerar la correlació amb els ingressos obtinguts, és a dir, que les despeses esdevingudes siguin cobertes progressivament amb els ingressos cobrats (pregunta 2.7).

Un altre aspecte, i sobretot que treballa la imatge de l'ens, són els projectes vinculats a l'aspecte social (pregunta 2.4, 2.5). Els ens culturals són vistos per la societat com un dels agents propulsors de la cultura. Donat la idea que esdevé en les darreres dècades sobre la democratització de la cultura i crear l'accés universal a tota la ciutadania, la realització de projectes més enllà de l'aspecte econòmic ajudarà significativament a millorar la imatge de l'ens. Una entitat cultural no ha d'oblidar les seves bases fundacionals, mantenir i cuidar la cultura, sent creadora de la cohesió social d'un territori, sent un bé de tota la societat. Un altre aspecte qualitatiu és la seva forma organitzativa. Tot i que sigui complexa, el més important, i que s'ha destacat dins d'un dels qüestionaris és la necessitat que la comunicació sigui fluïda entre els departaments que formen l'ens. La informació que treballa l'ens és diversa i que afecta a diferents departaments, per tant, compartir la informació enfortirà l'entitat, creant llaços forts i de treball solvent entre els departaments afectats (pregunta 2.8). Finalment, hem reflexionat que tot i que treballem la importància d'estudi de les dades numèriques d'una institució, aquestes es veuen directament afectades per altres de caire qualitatitu i que completaran la informació tractada (pregunta 2.9).

5.2. OBTENIR EL PLANTEJAMENT DE QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL

Finalment, una vegada hem vist quins són les aspectes destacables tant des de la vessant numèrica com l'estudi de públics o la imatge de la institució, volem plantejar quins creiem que seran els reptes dels propers anys sota la figura del "Quadre de Comandament Integral". Les idees seran conjuntament comentades amb el punt tercer dels qüestionaris.

MISIÓ: ***Difusió de la cultura democratitzant el seu accés*****:** Tota entitat cultural disposa en la seva base fundacional i formalitzat dins els seus estatuts, la difusió cultural de la disciplina artística que representi. En els casos estudiats és la música.

Figura 14: Quadre de Comandament Integral
Font: Universidad de San Buenaventura

VISIÓ I ESTRATÈGIA: ***Increment de rendibilitat de recursos i optimització de la seva aplicació*****:** Considerem que l'estratègia final de l'ens ha de ser la difusió de la cultura, però la correcta aplicació dels recursos emprats ajudarà a enfortir l'entitat i assegurar-ne la seva supervivència.

5.2.1. FINANCERA

- ***Millora del control dels ingressos a través del registre automàtic de la venda d'entrades*****:** L'entitat ha d'incorporar els recursos suficients per evitar el registre manual dels seus principals recursos, assegurant-ne, aixi, la seva integritat, és a dir, que aquesta informació no sigui manipulable. Igualment, és important recordar la segregació de funcions en aquest procés des de la venda al públic fins el registre comptable.

- ***Control sobre els lloguers dels espais i els seus contractes associats*****:** Els lloguers d'espais són una part significativa dels recursos i que ajuden complimentar els ingressos de l'ens per a cobrir despeses i crear el confort suficient per incrementar els pressupostos del proper exercici. La revisió dels contractes i les seves clàusules serà essencial. Els costos necessaris per posar a disposició la sala hauran de ser coberts per les tarifes establertes.

- ***Recerca de noves fonts de finançament, com el mecenatge*:** Com hem comentat, les subvencions han anat reduïnt-se significament en els darrers anys, per tant, la recerca de noves fonts de finançament és imprescindible. Un àrea com el mecenatge ha començat a agafar impuls on l'entitat guanya nous recursos i les empreses privades que fan aquestes aportacions milloren en imatge pública i aconsegueixen importants deduccions fiscals.

- ***Cura de la informació financera per a les subvencions de les administracions públiques*:** La documentació que cal presentar a les administracions cada vegada ha de ser més acurada. Les legislacions han incrementat el seu aspecte restrictiu i la seva aplicació es d'obligatori compliment, en cas contrari, les subvencions haurien de ser retornades creant un greu perjudici a l'ens. Addicionalment, els recursos obtinguts i les subvencions rebudes han de ser destinades a despeses dels espectacles subvencionats, és la base per rebre les aportacions públiques.

- ***Correcte registre de les despeses associades a les activitats per la seva anàlisi*:** Per un correcte seguiment de les despeses comptabilitzades i compromeses amb el pressupost de l'ens hauran de codificar de forma adient amb números o lletres que ajudin a unificar per diferents tipologies les despeses siguin per cada tipus (per exemple, catxet, partitures, despeses generals) i en funció de l'espectacle a quin estiguin associades per fer una anàlisi de viabilitat de cada espectacle.

5.2.2. PROCESSOS INTERNS

- ***Establiment de protocols per la gestió de la despesa des del seu naixement*:** Els ingressos han de cobrir les despeses associades i la seva aplicació ha de ser clarificadora. Entendre aquest procés és la supervivència de l'ens. La necessitat d'una correcta gestió des del seu naixement fins el pagament final és imprescindible. Cal afegir que el naixement de l'obligació/el compromís no és el moment de la recepció de la factura sinó, per exemple, a la signatura del contracte amb l'artista, és a dir, quan s'arriba a l'acord d'assumir la despesa.

- ***Creació de nous productes considerant el target group*:** Tot i el manteniment del públic habitual, aquesta màxima no ha d'estar renyida amb la creació de nous productes amb nous estils musicals o la recerca de nous públics amb espectacles creats específicament per ells, com els programes escolars. Tota entitat ha de cerca l'augment del seu públic i, sobretot, cercar una base sòlida per al seu futur.

➢ ***Anàlisi de la viabilitat dels projectes, ingressos i costos associats*:** Per realitzar aquesta tasca és imprescindible una correcta estructura de codificació dels ingressos i les despeses segons cada activitat per realitzar la seva anàlisi específica. S'han de considerar també les despeses indirectes per a què l'estudi sigui real i vàlid, és a dir, incloure també les no directament imputables a l'activitat. Aquest escenari no vol dir que si una activitat és deficitària no es realitzi, sinó que s'han de cercar recursos alternatius per cobrir la despesa restant.

➢ ***Seguiment periòdic de la despesa respecte del pressupost d'inici*:** Seguint el punt anterior, hem vist que la despesa s'ha de controlar des de la via del registre comptable, però també establint canals previs en els protocols de l'entitat que ens ajudi a conéixer la despesa compromesa (quan s'ha generat l'obligació). Addicionalment, s'ha de realitzar a comparativa amb el pressupost establert pel Patronat i conéixer els motius de les desviacions presentades.

➢ ***Canals de comunicacions interdepartamentals verticals i horitzontals clars*:** Tot i que cada organització ha de crear la seva pròpia estructura és de vital importància que les relacions entre caps i treballadors o entre departaments siguin clares i fluïdes. La informació que es rebuda per un departament és ben segur que serà necessitada per un altre, per tant, la posada en coneixement a tota l'organització de la informació pactada (com els contractes signats amb artistes i promotors) és imprescindible per les tasques del dia a dia.

5.2.3. USUARIS FINALS

➢ ***Anàlisi de satisfacció dels usuaris tant d'activitats pròpies com externs*:** A nivell del departament de públics, en primera instància, conéixer el nivell de satisfacció dels usuaris a través del seguiment de les vendes de les activitats o enquestes *a posteriori* ajudaran a millorar els productes de cara a futur. També, el seguiment dels comentaris en xarxes socials o el coneixement del departament d'atenció al client serà una bona mesura d'estudi.

➢ ***Creació de cohesió amb l'entorn a través de projectes de caire social*:** Entre els aspectes més importants que genera envers la societat un ens cultural és la cohesió social i la vinculació amb la cultura. Podem entendre per aquesta idea que un ens d'aquest tipus ha de portar la cultura al major nombre de ciutadans del seu entorn. A través de projectes socials com l'ApropaCultura (persones en risc d'exclusió social) o d'altres que creen activitats escolars conjuntament amb les administracions.

- ***Manteniment de la quota d'usuaris a través de la venda d'abonaments per temporada*:** Tot i la recerca de nous públics, l'entitat ha de mantenir l'estructura d'espectadors habituals, d'aquesta manera podrà disposar d'uns ingressos fixos i esperats en uns determinats moments de l'any. Aquesta idea es plasma en la figura dels abonaments de temporada. Coneixent les dates en què es posen a la venda, per tant, recepció d'ingressos, es pot arribar a realitzar una alta cobertura dels recursos disponibles i establir el repartiment les despeses segons el fluxe de tresoreria.

- ***Recerca a llarg termini de nous usuaris a través de projectes per a joves i nens*:** Com hem comentat la recerca de nous públics, sobretot davant la gent jove, a través de projectes escolars crea un vincle que anirà més enllà de la pròpia activitat. Incentivar als més petits i la comunió amb els valors que genera la cultura crea individus forts i amb arrels culturals que treballaran al llarg de la seva vida. Les activitats educatives són imprescindibles a qualsevol ens d'aquest estil, no oblidem, serà el públic abonat del futur.

- ***Cura de la imatge pública a través de la percepció dels usuaris*:** La bona imatge d'un ens, és a dir, coneguda per les seves activitats, és imprescindible per apropar les activitats al públic. Com els mitjans de comunicació disposen d'una gran força mediàtica, la relació amb aquests ha d'estar cuidada i treballada. Les notes de premsa sobre activitats de present, de passat o de futur ha de ser habitual. Estudiar el que es comenta a la xarxa també dóna una visió del que ha de millorar l'entitat.

5.2.4. FORMACIÓ I CREIXEMENT

- ***Automatització dels ingressos obtinguts en la venda d'entrades*:** Com un dels principals punts sobre el creixement de l'entitat ha de ser el registre automàtic dels ingressos que ja hem comentat. Crear programes, vincles o volcatges d'informació entre els programes comptables i de vendes és un repte que, innevitablement, s'ha de treballar. El volum de documentació i la necessitat de registre automatitzat per evitar qualsevol possibilitat de manipulació és un dels aspectes que ha de treballar qualsevol institució en funció dels seus recursos disponibles i de la seva grandària.

- ***Validació informatitzada de la despesa dels departaments*:** Un altre dels reptes de futur és la validació del compromís de la despesa i de les factures rebudes associades, com en el cas dels ingressos, evitant, així, la manipulació de dades i millorant el control sobre els costos. Addicionalment, el seguiment continu evita en gran mesura distorsions i desviacions a llarg termini, donat que si es coneixen amb antel·lació, en alguns casos, es poden reconduir.

- ***Desenvolupament d'activitats de gran recorregut*:** La creació de qualsevol espectacle comporta una sèrie de costos i temps associats. Donat aquest aspecte, crear activitats de més d'una funció pot generar un repartiment de despeses, en lloc d'assumir tot en una mateixa activitat. Igualment, crear projectes de gran recorregut pot ajudar a crear vincles amb altres entitats que treballin en el sector a través de col·laboracions o portar l'activitat a altres recintes.

- ***Millora recurrent en l'aplicació dels recursos obtinguts*:** L'obtenció de recursos no és fàcil i són bastant diversos, complicant la seva gestió, per tant, la seva aplicació ha de ser acurada i no malgastar-ho. Els que provenen de mecenatge o, sobretot, de subvencions han d'estar ben justificats donat que les institucions que ho han aportat voldran una clara i neta aplicació. En alguns casos, es podrian caure en retornar les aportacions rebudes o no ser-ne beneficiat el proper any.

- ***Formació del personal de l'entitat des de la vessant artística i financera*:** Una vegada hem vist totes les complexitats d'un ens cultural, volem reflexionar en la importància de la formació acadèmica i l'actualització contínua, per exemple, per canvis de normativa legal o actualitzacions en els programaris informàtics. Habitualment, no és un sector que hagi treballat aquest aspecte, però les intencions i les dificultats dels darrers anys comporten la necessitat d'un replantejament com estructura organització cercant treballadors qualificats.

5.3. COMPROVAR L'ASSOLIMENT DELS OBJECTIUS

Finalment, volem fer esment del quin ha estat el grau d'assoliment dels objetius marcats. Respecte del nostre propòsit general sobre la detecció de les principals àrees de gestió d'un gestor cultural, considero que ha estat assolit significativament. En la meva opinió, és a dir, hem pogut descriure quines són les àrees de treball que ha de considerar un gestor cultural actual. Per tant, en primer terme, podríem determinar que la finalitat del TFM presentat ha estat aconseguida, encara que en podem detallar alguns matissos.

5.3.1. PRIMER OBJECTIU. ANÀLISI QUANTITATIU

- ***Càlcul d'indicadors en base a la informació obtinguda*:** Tot i que les àrees han estat detectades i que hem pogut plantejar un "Quadre de Comandament Integral" amb la perspectiva de futur, hem detectat que l'obtenció de les dades emprades disposa de certa dificultat. Les dades numèriques que són públiques no són gaire extenses, i només disposem en detall els incloses als Comptes Anuals

que, pel seu enteniment, s'ha de disposar d'un cert nivell de coneixement. Addicionalment, les dades entre la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana i el Gran Teatre del Liceu no són directament comparables entre sí donat que disposen de períodes de tancament diferent, any natural i per temporada, respectivament. En el cas de l'Auditori només publiquen el pressupost de l'any en curs, els seus comptes s'integren dins la matriu que és l'Ajuntament de Barcelona. Igualment, el que s'ha analitzat és el pes de cada dada dins el seu total i que fós assimilable en la resta d'entitats.

- ***Enumerar les àrees financeres i comptables destacables*:** En aquest objectiu específic del TFM considero, que encara que no hem fet una gran comparativa de dades entre les diverses entitats sinó algunes pinzellades, hem pogut detectar els principals aspectes de l'àrea financera. Com hem comentat, en gran mesura, es destaquen els ingressos i les despeses d'activitat. A més, hem treballat la idea de la correcta codificació de les factures, sigui a través de lletres o números, per poder ubicar-ho per activitats específiques. L'estudi de viabilitat, sigui en el moment del pressupost o, *a posteriori*, al tancament de l'exercici, sempre ens aportarà un *expertise* de cara a futur. Tot i aquests aspectes, creiem que existeix, una necessitat dins el sector d'homogeneitzar dades i períodes comptables, per fer un bon estudi sectorial. Hem vist que aquestes entitats, com és el cas de Liceu, efectúa el seu compte de resultats en funció de la temporada d'activitats, setembre-agost, a diferència de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana que efectúa l'exercici de forma anual, gener-desembre.

5.3.2. SEGON OBJECTIU. ANÀLISI QUALITATIU

- ***Calcular indicadors perquè la informació qualitativa sigui mesurable*:** En cas de la informació qualitativa, hem detectat dos tipologies de problemes. D'una banda, el que estava esperat, l'avaluació numèrica de conceptes esdevinguts arrel d'entrevistes o observacions. Aquest aspecte ja estava intentat mitigar a través d'aquesta recollida de dades per donar contingut a les dades numèriques i al conjunt final de l'estudi. De l'altra, hem tingut la dificultat d'obtenir les dades i establir unes entrevistes estàndard que treballessin a la vegada la vessant professional amb idees clares que fossin entenedores per a qualsevol lector d'aquest treball. Amb la creació d'un qüestionari específic, hem intentat seguir les idees detectades al llarg de TFM i deixar un espai per si l'entrevistat volia fer qualsevol tipus d'esmena a la pregunta plantejada. Finalment, el que hem detectat és que es tracta d'un sector molt poc professionalitzat, per tant, entrant en risc de gestionar de forma incorrecta els recursos dels ens, on encara no se li ha donat suficientment importància a l'àrea financera. Tot i que l'essència és l'àrea artística, l'econòmica ha de gestionar els recursos

obtinguts amb ordre i cura per fer un seguiment de la despesa real (compromesa més comptabilitzada) i els pressupostos presentats.

➢ ***Enumerar les àrees de gestió destacables, siguin internes o externes*:** Tot i les dificultats de quantificar la informació qualitativa, si hem pogut disposar d'informació que ens ha ajudat a donar contingut a les dades extretes en el procés quantitatiu. Addicionalment, aquesta documentació aporta dades sobre altres aspectes, interns i externs, com la imatge pública, la relació de l'ens amb la ciutadania o quin tipus de control a efectuar sobre els contractes i convenis que treballa la societat. Si creiem que manca la creació d'una eina estàndard per incorporar tot aquests tipus de dades i que pugui ser avaluable per la direcció de l'entitat o experts independents contractats per a tal fi. Aquesta eina, que podria ser el "Quadre de Comandament Integral", si està extesa dins el nucli empresarial, però encara manca un treball exhaustiu en el camp del sector cultural.

5.3.3. TERCER OBJECTIU. CONSOLIDACIÓ D'IDEES

➢ ***Resum de les àrees detectades*:** Arribat al final del trajecte, hem efectuat un resum de les principals idees que hem extret del TFM. Creiem que hem pogut concloure el treball com a guia per a un futur gestor cultural, quines idees ha de considerar, quins documents ha de treballar i quina classe de professionals ha de incorporar a l'ens. Cada vegada més, la necessitat d'esdevenir especialistes en matèries específiques es fa essencial donada la gran diversitat de legislacions locals, autonòmiques, estatals i internacionals, per exemple, la protecció de dades, canvis fiscals o comptables. Creiem que hem pogut assolir la idea inicial de localitzar els punts a detectar, tot i que veiem que es tracta d'un treball que hagués donat per un de més exhaustiu i detallat per a cada àrea.

➢ ***Plantejament de Quadre de Comandament Integral*:** Finalment, aquest darrer objectiu considero que l'hem pogut aconseguir i crear un idea de les necessitats actuals i de futur dels ens culturals. A partir d'un exemple d'esquema de "Quadre de Comandament Integral", hem pogut crear diferents línies d'actuació. Certament, a través de les idees que han anat sorgint durant el treball, hem vist que es tracta d'una anàlisi que ha d'anar més enllà d'un TFM. Les idees esdevenen exponencials, i tampoc hi ha un operativa idèntica a cadascuna de les entitats. Considerem que un punt negatiu, que esdevindria per una evolució posterior seria establir un determinat patró de comportament que fós extrapolable per a totes les entitats, i tal vegada, que fós independentment de la seva grandària.

6. CONCLUSIONS FINALS

En resum, des de la visió numèrica, i després del treball realitzat, podem concloure que el gestor cultural ha de fer un seguiment entre els ingressos i les despeses reals i esperades per assegurar la viabilitat futura de les entitats culturals. Cada cop més les entitats en depenen d'elles mateixes. D'altra banda, serà essencial l'estudi de públics a través del coneixement i satisfacció dels usuaris dels productes o la relació amb els mitjans de comunicació i la imatge de l'entitat són altres idees complementàries a l'anàlisi de l'evolució de l'ens des de la visió quantitativa. La normativa legal de la quan en depèn els ens no es tant divers de qualsevol altra del teixit empresarial però, igualment, cal assenyalar que ha crescut en els darrers anys i, per tant, la necessitat de coneixement i de formació contínua del personal és imprescindible. Finalment, si recordem la finalitat dels ens culturals, tot i que els recursos han de ser rendibles per a la seva pròpia supervivència i ser una part important del sistema econòmic d'un país, mai han d'oblidar la màxima per la que van néixer: la divulgació de la cultura.

Respecte de les perspectives de recerca futura dins aquestes casuístiques del sector cultural, podem concloure que encara manca molt camí per recòrrer per dos motius principals: la manca de professionalització del sector, que s'ha adonat de la problemàtica quan els recursos públics han començat a devallar, i davant la necessitat de treballar l'obtenció d'ingressos a banda de les administracions, actualment, la clau pel manteniment de les entitats culturals és la recerca de recursos propis, sent la base de la seva supervivència. D'altra banda, hem vist que els criteris, tot i ser similars, no són homogenis ni entre les mateixes institucions de similar grandària, pel que podem concloure que una línia de treball en un futur proper és el naixement de la necessitat d'estandarditzar processos que enforteixin les entitats. Igualment, hem de considerar derivat dels canvis profunds de les societats en els darrers anys, en el sector s'ha creat l'exigència de disposar de professionals qualificats i especialitzats. Fins i tot, un dels professionals ens ha assenyalat que considera el volum de normativa aplicada provoca més una tasca fiscalitzadora que de gestora. Finalment, una vegada vist el detall de les petites casuístiques que esdevenen en ens d'aquest estil, cal assenyalar la complexitat de la gestió que s'ha desenvolupat dins els ens culturals que, també, ha esdevingut de la gran importància que ha assumit el sector cultural ens els darrers temps, com també s'han donat en els processos econòmics, polítics i socials associats[51].

[51] A. Martinez-Tena, E. Expósito-García, "La gestión cultural en las instituciones culturales urbanas", *Santiago*, núm. 2, Cuba, Revistas de la Universidad de Oriente, 2011, pàg. 36.

BIBLIOGRAFIA

Aballay, S.; Manelli, C. (2010): *Gestión cultural: entre conceptos lejanos y realidades cercanas*. Córdoba: Eduvim.

Bernal, L. (2009): *El perfil formativo del gestor cultural en España*. Barcelona: UOC. [En línia] < http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/9562/1/lbernal_TFC_0909.pdf>

Bernández, J. (n.d.): *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*. Portal Iberoamericano de Gestión Cultural. Barcelona: Universitat de Barcelona. [En línia] <http://www.gestioncultural.org/ficheros/BGC_AsocGC_JBernardez.pdf>

Bianco, M. i altres (2014): *Apoyo a la Gestión Cultural. Manual Atalaya*. Cadis: Universidad de Cadiz. [En línia] <http://atalayagestioncultural.es/inicio>

Carbó, G.; López, T.; Martinell, A. (2015): "Els equipaments culturals" (Mòdul 1). *Els espais d'intervenció cultural*. Barcelona: UOC.

Carrasco, S. i altres (n.d.): *Estadística aplicada a la recerca en cultura*. Barcelona: UOC.

Castellanos, P. (2014): "Introducció al disseny d'investigació" (Mòdul 1). *Disseny de projecte d'investigació.* Barcelona: UOC.

Castellanos, P. (2014): "Analitzar les dades" (Mòdul 5). *Disseny de projecte d'investigació.* Barcelona: UOC.

Castellanos, P. (2014): "Els primers passos" (Mòdul 2). *Disseny de projecte d'investigació.* Barcelona: UOC.

Castellanos, P. (2014): "Les tècniques d'investigació en la recollida de dades" (Mòdul 4). *Disseny de projecte d'investigació.* Barcelona: UOC.

Castellanos, P. (2014): "Les fonts d'informació" (Mòdul 3). *Disseny de projecte d'investigació.* Barcelona: UOC.

Coelho, T. i altres (2002): "La democratización de la cultura". *Renglones,* núm. 51. Guadalajara: Universidad Jesuita de Guadalajara. [En línia] <https://rei.iteso.mx/bitstream/handle/11117/413/51_16_democratizacion_cultura.pdf?sequence=2>

Delgado, E. (1988): "La gestió cultural en els 90", *Revista de Girona,* núm. 13, pàg. 95-103. Girona: Universitat de Girona. [En línia] <https://www.raco.cat/index.php/Educar/article/view/42205/90150>

Gil del Campo, M. (2005): *Fiscalidad de fundaciones, asociaciones y del mecenazgo*. Bilbao: CISS. [En línia] <https://books.google.es/books?id=kSmNm8Rdp14C&hl=es&source=gbs_navlinks_s>

González, M.J.; Cañadas, E. (2008): "Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas". *CIRIEC, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, núm. 63, pàgs. 227-252. València: Universitat de València. [En línia] <http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/6309_Gonzalez_y_Canadas.pdf>

ICAC (2013): *Responsabilidades del auditor en la auditoría de estados financieros con respeto al fraude (NIA-ES 240).* Madrid: Ministerio de Economia, Industria y Competitividad. [En línia] <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20240%20p%20def.pdf>

Jarque, F. (1990): *Cultura prevé la reducción de subvenciones.* Madrid: Ediciones El País. [En línia] <https://elpais.com/diario/1990/03/22/cultura/638060407_850215.html>

Licona, W. (2007): *Apuntes de la gestión cultural a la administración de las culturas*. Bogotá: Universidad de Rosario. [En línia] <https://books.google.es/books?id=VHsw7aFjQZ4C&hl=es&source=gbs_navlinks_s>

Linés, E. i altres (2012): *El devastador efecto del IVA en el consumo cultural*. Barcelona: La Vanguardia. [En línia] <http://www.lavanguardia.com/cultura/20121104/54354821053/efecto-iva-consumo-cultural.html>

López, E. (2017): *Marketing cultural*. Màlaga: IC Editorial. [En línia] <https://books.google.es/books?id=ykYnDwAAQBAJ&hl=es&source=gbs_navlinks_s>

Mariscal, J.L. (2006): "Formación y capacitación de los gestores culturales". *Apertura,* núm. 6. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Mèxic: Universidad Autónoma del Estado de México. [En línia] <http://www.redalyc.org/html/688/68800406/>

Martinez-Tena, A.; Expósito-García, E. (2011): "La gestión cultural en las instituciones culturales urbanas". *Santiago*, núm. 2. pàgs. 33-55. Cuba: Revistas de la Universidad de Oriente. [En línia] <https://revistas.uo.edu.cu/index.php/stgo/article/view/145110203/1012>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2002): "Educación y futuro". *Revista de Educación*, núm. extraordinario. Madrid: Gobierno de España. [En línia] <https://books.google.es/books?id=oXNfBwAAQBAJ&hl=ca&source=gbs_navlinks_s>

Munilla, G. (2006): "La gestió de la cultura, una nova disciplina?". *Revista Digithum*, núm. 8. Barcelona: UOC. [En línia] <https://www.raco.cat/index.php/Digit/article/view/39464?>

Nacions Unides (1948): *La declaración universal de los derechos humanos*. [En línia] <http://www.un.org/es/universal-declaration-human-rights/>

Pons, E. (2018): *España supera ya los 8,3 millones de turistas en el 2018*. Barcelona: El Periódico. [En línia] <https://www.elperiodico.com/es/economia/20180404/espana-comienza-2018-subida-turismo-6733444>

Retolaza, J.L.; Torres, J.; San-José, L. (2012): "El Quadre de Comandament Integral en les entitats no lucratives". *Revista de Comptabilitat i Direcció*. Vol. 14, pàgs. 91-107. Barcelona: ACCID. [En línia] <http://www.accid.org/revista/documents/El_quadre_de_comandament_integral_en_les_Entitats_No_Lucratives.pdf>

Revista de Girona (2011): "La gestió cultural en temps de crisi", *Revista de Girona,* núm. 265, pàg. 5. Girona: Universitat de Girona. [En línia] <https://www.raco.cat/index.php/RevistaGirona/article/view/243241/325952>

Riba, C. (2012): *Generalitats sobre els mètodes qualitatius: trets bàsics, variants, camps d'aplicació i història*. Barcelona: UOC. [En línia] <http://ibdigital.uib.es/greenstone/collect/portal_social/index/assoc/miso1098/9_011.dir/miso10989_011.pdf>

Vanguardia, La (2017): *El IVA vuelve a poner en peligro la cultura*. Barcelona: La Vanguardia Ediciones, S.L. [En línia] <http://www.lavanguardia.com/cultura/20171128/433261056089/iva-subvenciones-hacienda-cierres.html>

Vázquez, E. (2013): "De l'artesanat a la gestió cultural". *Revista de Girona,* núm. 280, pàg. 61. Girona: Universitat de Girona. [En línia] <https://www.raco.cat/index.php/RevistaGirona/article/view/268285/355858>

WEBGRAFIA

- **Ajuntament de Barcelona:** <http://www.barcelona.cat/ca/>
- **Apropa Cultura:** <https://www.apropacultura.cat/>
- **Associació de Professionals de la Gestió Cultural:** <http://www.gestorcultural.org>
- **Barcelona Cultura:** <http://barcelonadadescultura.bcn.cat/>
- **Blog de Gestió Cultural (UOC):** <http://gestiocultural.blogs.uoc.edu/>
- **Classictic:** <https://www.classictic.com/es/>
- **El Gran Teatre del Liceu:** <http://www.liceubarcelona.cat/ca/#>
- **Escena 25:** <https://www.escena25.cat/>
- **Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana:** <http://www.palaumusica.cat/ca>
- **Get Your Guide:** <https://www.getyourguide.es/>
- **Ibercamera:** <http://www.ibercamera.com/es>
- **L'Auditori:** <https://www.auditori.cat/ca>
- **Museu Egipci de Barcelona:** <http://news.museuegipci.com/es/>
- **Programa Activitats Escolars (PAE):** <http://w13.bcn.cat/APPS/wprpae/general>
- **The Project:** <http://www.theproject.es/>
- **Universidad de San Buenaventura:** <https://www.usbcali.edu.co/>
- **Veltra:** <https://www.veltra.com/en/>

BASES DE DADES

- **DIALNET:** <https://dialnet.unirioja.es/>
- **RACO:** <https://www.raco.cat/index.php/raco>
- **UOC:** <http://biblioteca.uoc.edu/ca>

Nota: *L'última consulta que s'ha realitzat als enllaços indicats ha estat el dia 28 de juny de 2018.*

ANNEXS

ANNEX I. *DADES NUMÈRIQUES*

FUNDACIÓ ORFEÓ CATALÀ-PALAU DE LA MÚSICA CATALANA						
BALANÇ DE SITUACIÓ	2017	%	2016	%	VARIACIÓ INTERANUAL	%
Actiu no corrent	18.568.081,00	83,24%	19.404.914,00	84,42%	-836.833,00	-4,31%
Actiu corrent	3.738.122,00	16,76%	3.582.385,00	15,58%	155.737,00	4,35%
TOTAL ACTIU	**22.306.203,00**	**100,00%**	**22.987.299,00**	**100,00%**	**-681.096,00**	**-2,96%**
Patrimoni net	14.415.111,00	64,62%	15.088.224,00	65,64%	-673.113,00	-4,46%
Passiu no corrent	3.255.878,00	14,60%	2.751.237,00	11,97%	504.641,00	18,34%
Passiu corrent	4.635.214,00	20,78%	5.147.838,00	22,39%	-512.624,00	-9,96%
TOTAL PASSIU	**22.306.203,00**	**100,00%**	**22.987.299,00**	**100,00%**	**-681.096,00**	**-2,96%**

Font: Comptes anuals de l'entitat i elaboració pròpia dels percentatges. Variació internanual i pes sobre el total dels actius.
Període: Any natural, exercicis 2017 i 2016.

Figura 15: Balanç de situació de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana 2017-2016 (dades i percentatges)

FUNDACIÓ ORFEÓ CATALÀ-PALAU DE LA MÚSICA CATALANA						
COMPTE DE RESULTATS	2017	%	2016	%	VARIACIÓ INTERANUAL	%
Ingressos per activitats	13.912.843,00	100,00%	13.159.835,00	100,00%	753.008,00	5,72%
Altres ingressos de les activitats	1.185.331,00	8,52%	1.105.013,00	8,40%	80.318,00	7,27%
Aprovisionaments	- 3.248.227,00	-23,35%	- 3.802.558,00	-28,90%	554.331,00	-14,58%
Despeses de personal	- 4.637.734,00	-33,33%	- 4.419.289,00	-33,58%	-218.445,00	4,94%
Altres despeses d'explotació	- 5.682.155,00	-40,84%	- 5.130.113,00	-38,98%	-552.042,00	10,76%
Amortització de l'immobilitzat	- 1.230.932,00	-8,85%	- 1.213.557,00	-9,22%	- 17.375,00	1,43%
Imputació de subvencions de l'immobilitzat	739.207,00	5,31%	734.092,00	5,58%	5.115,00	0,70%
Resultat per vendes i deteriorament immobles	- 12.129,00	-0,09%	-	0,00%	- 12.129,00	0,00%
Altres resultats	- 1.009.751,00	-7,26%	- 240.573,00	-1,83%	-769.178,00	319,73%
Resultat financer	- 16.453,00	-0,12%	- 27.426,00	-0,21%	10.973,00	-40,01%
Resultat de l'exercici	-	**0,00%**	**165.424,00**	**1,26%**	**-165.424,00**	**-100,00%**

Font: Comptes anuals de l'entitat i elaboració pròpia dels percentatges. Variació internanual i sobre el total d'ingressos de l'entitat.
Període: Any natural, exercicis 2017 i 2016.
Enllaç: http://www.palaumusica.cat/2017-cuentas-anuales-fundacio-oc-pmc_620706.pdf

Figura 16: Compte de resultats de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana 2017-2016 (dades i percentatges)

Gran Teatre del Liceu

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU						
BALANÇ DE SITUACIÓ	SET'15-AG'16	%	SET'14-AG'15	%	VARIACIÓ INTERANUAL	%
Actiu no corrent	10.951.504,76	28,22%	13.157.021,83	33,66%	-2.205.517,07	-16,76%
Actiu corrent	27.850.064,30	71,78%	25.933.162,43	66,34%	1.916.901,87	7,39%
TOTAL ACTIU	**38.801.569,06**	**100,00%**	**39.090.184,26**	**100,00%**	**- 288.615,20**	**-0,74%**
Patrimoni net	1.540.869,28	3,97%	1.461.352,26	3,74%	79.517,02	5,44%
Passiu no corrent	17.769.118,10	45,79%	20.318.263,47	51,98%	-2.549.145,37	-12,55%
Passiu corrent	19.491.581,68	50,23%	17.310.568,53	44,28%	2.181.013,15	12,60%
TOTAL PASSIU	**38.801.569,06**	**100,00%**	**39.090.184,26**	**100,00%**	**- 288.615,20**	**-0,74%**

Font: Comptes anuals de l'entitat i elaboració pròpia dels percentatges. Variació internanual i pes sobre el total dels actius.
Període: Per temporada, setembre a agost.Any 2017 encara no disponible.

Figura 17: Balanç de situació del Gran Teatre del Liceu

Setembre 2015 a Agost 2016-Setembre 2014 a Agost 2015 (dades i percentatges)

FUNDACIÓ DEL GRAN TEATRE DEL LICEU						
COMPTE DE RESULTATS	SET'15-AG'16	%	SET'14-AG'15	%	VARIACIÓ INTERANUAL	%
Ingressos per activitats	40.876.554,87	100,00%	38.055.022,80	100,00%	2.821.532,07	7,41%
Ajuts concedits i altres despeses	- 56.049,73	-0,14%	- 202.730,84	-0,53%	146.681,11	-72,35%
Variació d'existències	39.740,09	0,10%	114.063,33	0,30%	- 74.323,24	-65,16%
Aprovisionaments	- 56.913,48	-0,14%	- 120.046,29	-0,32%	63.132,81	-52,59%
Altres ingressos de l'activitat	3.030.055,91	7,41%	2.943.509,16	7,73%	86.546,75	2,94%
Despeses de personal	-21.743.779,96	-53,19%	-20.917.870,58	-54,97%	- 825.909,38	3,95%
Altres despeses d'explotació	-18.686.157,96	-45,71%	-16.833.814,82	-44,24%	-1.852.343,14	11,00%
Amortització de l'immobilitzat	- 1.435.995,19	-3,51%	- 1.671.774,50	-4,39%	235.779,31	-14,10%
Imputació de subvencions de l'immobilitzat	271.705,81	0,66%	385.387,02	1,01%	- 113.681,21	-29,50%
Resultat per vendes i deteriorament immobles	- 896.013,72	-2,19%	- 374.994,01	-0,99%	- 521.019,71	0,00%
Altres resultats	84.712,09	0,21%	- 47.931,47	-0,13%	132.643,56	-276,74%
Resultat financer	- 1.204.635,90	-2,95%	- 1.355.223,29	-3,56%	150.587,39	-11,11%
Resultat de l'exercici	**223.222,83**	**0,55%**	**- 26.403,49**	**-0,07%**	**249.626,32**	**-945,43%**

Font: Comptes anuals de l'entitat i elaboració pròpia dels percentatges. Variació internanual i sobre el total d'ingressos de l'entitat.
Període: Per temporada, setembre a agost.Any 2017 encara no disponible.
Enllaç: http://www.liceubarcelona.cat/sites/default/files/transparencia/2015_2016_auditoria_comptes_anuals_fundacio_cat2.pdf

Figura 18: Compte de resultats del Gran Teatre del Liceu

Setembre 2015 a Agost 2016-Setembre 2014 a Agost 2015 (dades i percentatges)

L'AUDITORI

L'AUDITORI						
PRESSUPOST	2017	%	2016	%	VARIACIÓ INTERANUAL	%
Cap. III. Taxes i altres ingressos	7.996.354,16	36,87%	7.853.357,56	35,91%	142.996,60	1,82%
Cap. IV. Transferències corrents	13.589.645,84	62,67%	13.916.642,44	63,63%	- 326.996,60	-2,35%
Cap. V. Ingressos patrimonials	100.000,00	0,46%	100.000,00	0,46%	-	0,00%
Cap. VII. Transferències de capital	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
TOTAL INGRESSOS	**21.686.000,00**	**100,00%**	**21.870.000,00**	**100,00%**	**- 184.000,00**	**-0,84%**
Cap. I. Despeses de personal	11.602.742,00	53,50%	11.609.497,00	53,08%	- 6.755,00	-0,06%
Cap. II. Despeses de béns corrents i serveis	9.755.154,00	44,98%	9.919.599,00	45,36%	- 164.445,00	-1,66%
Cap. III. Despeses financeres	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
Cap. IV. Transferències corrents	28.104,00	0,13%	40.904,00	0,19%	- 12.800,00	-31,29%
Cap. IV. Inversions reals	300.000,00	1,38%	300.000,00	1,37%	-	0,00%
TOTAL DESPESES	**21.686.000,00**	**100,00%**	**21.870.000,00**	**100,00%**	**- 184.000,00**	**-0,84%**

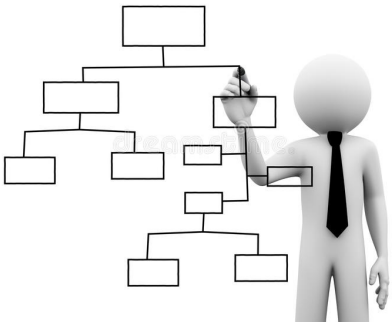
Font: Pressupost, els Comptes anuals s'incorporen consolidats amb l'Ajuntament de Barcelona. Elaboració pròpia dels percentatges. Variació internanual i sobre el total d'ingressos de l'entitat.
Període: Any natural.
Enllaç: https://view.joomag.com/pressupost-2018-expedient-aprovacio-pressupost-general-any-2018-co/0732635001524140656?short

Figura 19: Presupost de l'Auditori

2017-2016 (dades i percentatges)

ANNEX II.

ORGANIGRAMES



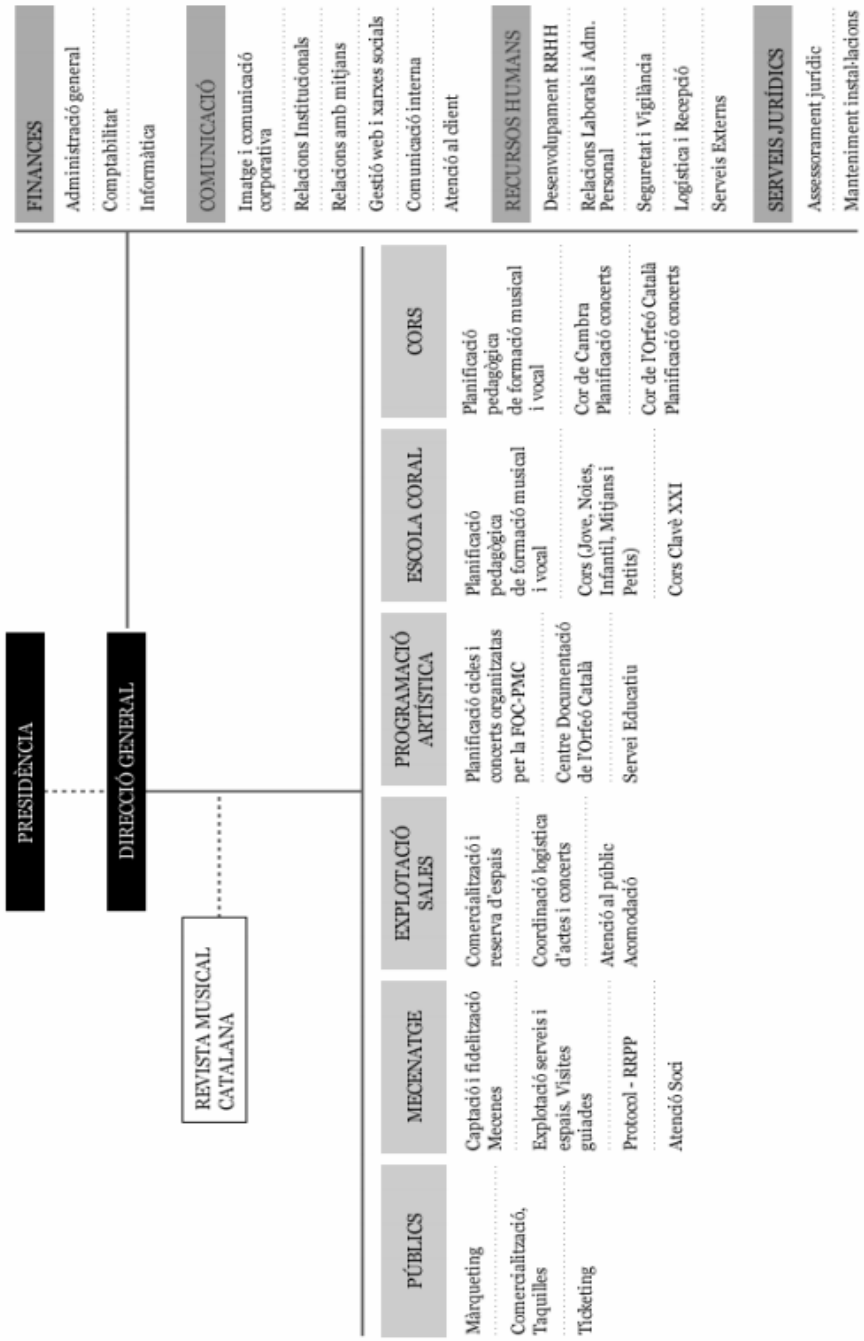


Figura 20: Organigrama de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana

Font: Documentació de l'entitat (pàgina web)

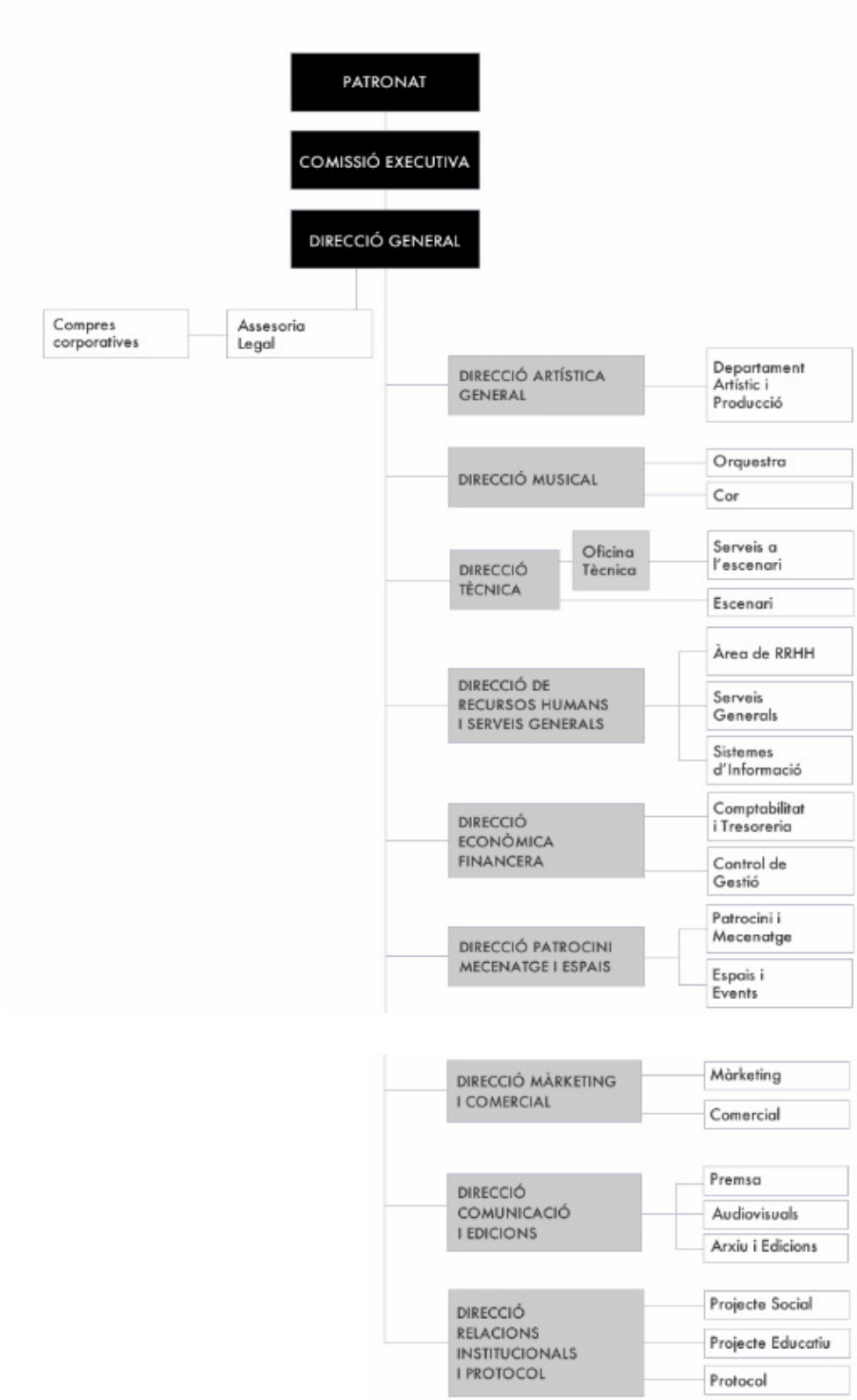


Figura 21: Organigrama del Gran Teatre del Liceu

Font: Documentació de l'entitat (pàgina web)

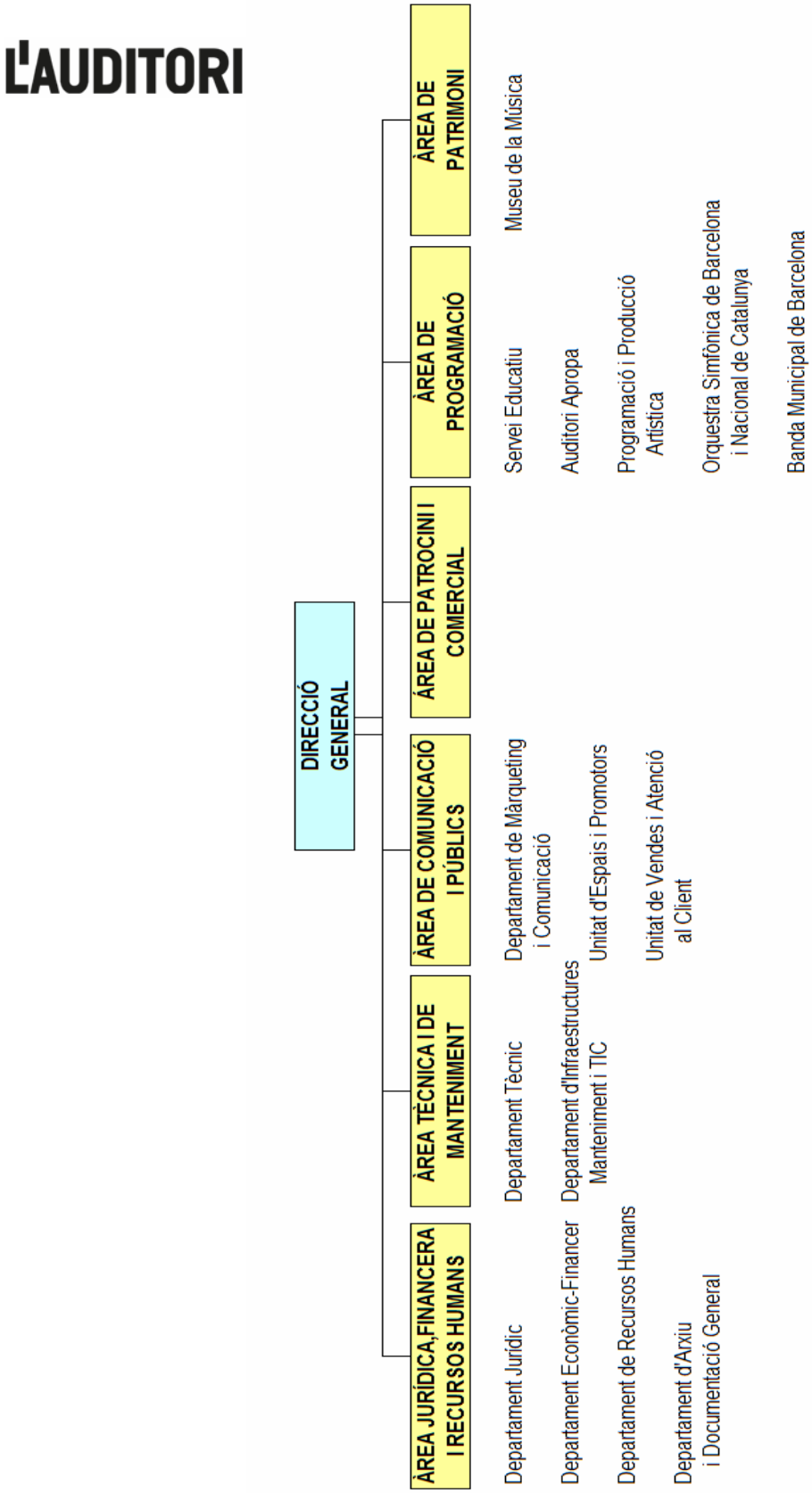


Figura 22: Organigrama de l'Auditori

Font: Elaboració pròpia. Documentació de l'entitat (pàgina web)

ANNEX III. *DADES DE PÚBLIC*

La cultura en dades a Barcelona, 2016

56 museus i grans centres d'exposicions	
Nre. d'espais i seus dels museus i centres	71
Visitants de museus, exposicions i col·leccions	26.128.228
54 sales d'arts escèniques	
Nre. de representacions teatrals	12.042
Espectadors de les sales d'arts escèniques	2.466.355
3 grans auditoris	
Espectadors dels grans auditoris	1.092.756
Nre. de concerts a sales de música en viu	5.046
Nre. d'assistents als concerts en espais de gran capac	483.365
24 cinemes	
Nre. de pantalles de cinema	173
Sessions	221.715
Espectadors de cinema	6.244.174
10 Fàbriques de Creació	
Nre. d'activitats de difusió cultural	378
Nre. de projectes de creació	931
40 biblioteques públiques	
Visites a la xarxa Biblioteques de Barcelona	6.376.796
Préstecs per habitant	2,3
50 centres cívics	
Inscripcions a les activitats de formació	143.154
Assistents a activitats de difusió cultural	499.629
167 festivals	
Assistents als festivals	1.869.661

Figura 23: La cultura en dades a Barcelona, 2016

Font: Barcelona Cultura (Ajuntament de Barcelona)

DADES DELS GRANS AUDITORIS DE BARCELONA (2010 A 2016)

FUNDACIÓ ORFEÓ CATALÀ-PALAU DE LA MÚSICA CATALANA

Any	Concerts	Capacitat	EntradesVenudes	Espectadors
2016	566	762.219	390.098	442.284
2015	600	750.144	367.831	419.727
2014	540	614.431	333.462	372.009
2013	555	520.237	274.843	311.927
2012	558	598.547	315.989	350.646
2011	573	660.140	331.264	421.726
2010	511	600.342	301.150	403.572

Figura 24: Dades de concerts vendes i capacitat de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana

Font: Observatori de Dades Culturals de Barcelona

EL GRAN TEATRE DEL LICEU

Any	Concerts	Capacitat	Entrades Venudes	Espectadors
2016	125	276.060	219.812	241.153
2015	141	290.004	238.314	247.852
2014	151	298.605	240.770	246.450
2013	165	286.227	217.166	233.996
2012	192	352.180	263.432	282.726
2011	132	376.022	251.281	304.620
2010	134	288.070	-	246.500

Figura 25: Dades de concerts vendes i capacitat del Gran Teatre del Liceu

Font: Observatori de Dades Culturals de Barcelona

L'AUDITORI

Any	Concerts	Capacitat	EntradesVenudes	Espectadors
2016	534	532.992	333.220	392.741
2015	476	457.927	283.883	341.121
2014	504	485.071	282.505	347.208
2013	454	451.577	242.559	330.102
2012	469	478.115	254.866	354.226
2011	544	560.378	142.324	426.154
2010	507	560.037	326.181	431.409

Figura 26: Dades de concerts vendes i capacitat de l'Auditori

Font: Observatori de Dades Culturals de Barcelona

EVOLUCIÓ D'ESPECTADORS (2010-2016)

Any	Liceu	Auditori	Palau Musica	Total
2016	241.153	392.741	442.284	1.076.178
2015	247.852	341.121	419.727	1.008.700
2014	246.450	347.208	372.009	965.667
2013	233.996	330.102	311.927	876.025
2012	282.726	354.226	350.646	987.598
2011	304.620	426.154	421.726	1.152.500
2010	246.500	431.409	403.572	1.081.481

Figura 27: Dades d'evolució d'espectadors 2010-2016

Font: Observatori de Dades Culturals de Barcelona

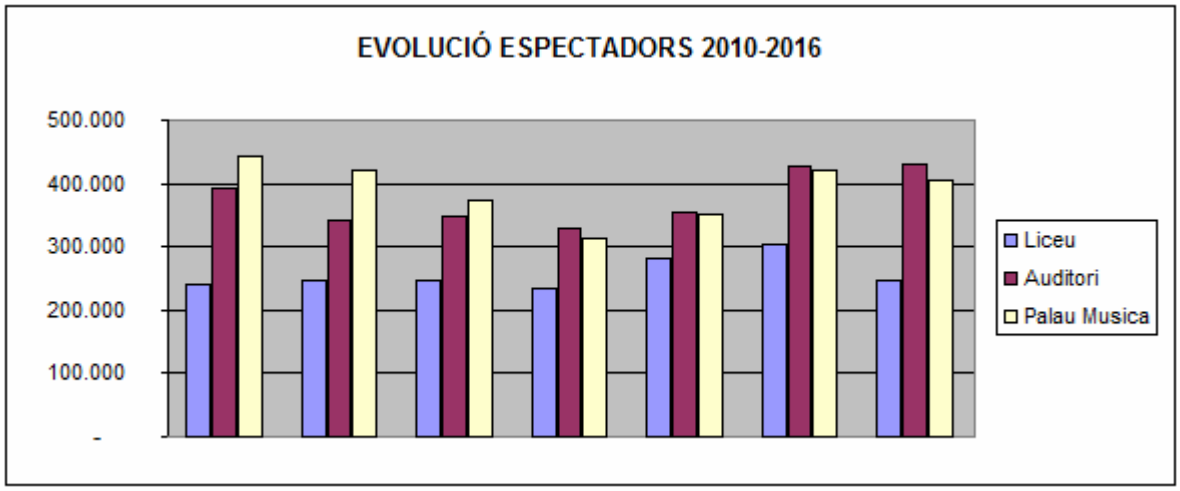


Figura 28: Gràfic de les dades d'evolució d'espectadors 2010-2016

Font: Observatori de Dades Culturals de Barcelona

ANNEX IV.

QÜESTIONARIS

QÜESTIONARI: MODEL

Com a part del meu Treball de Final de Màster, us realitzo un qüestionari per investigar quines són les àrees de gestió significatives que ha de considerar un gestor cultural. He treballat sobre la base de les dades dels tres grans auditoris de Barcelona (el Gran Teatre del Liceu, la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana i l'Auditori). Es tracta d'un camp relativament nou donat els canvis polítics, econòmics i socials dels darrers anys, que considero ha obligat a professionalitzar el sector de manera molt ràpida.

Aquest qüestionari s'utilitzarà exclusivament en el context d'aquest treball i serà anònima. Responeu lliurament sense pensar quina és la resposta correcta o incorrecta. Només hi ha la vostra opinió i això és el que ens interessa. Si voleu ampliar la resposta disposeu d'un quadre adjunt a cada pregunta. Gràcies, de bestreta, pel vostre temps.

PRIMER OBJECTIU. ANÀLISI QUANTITATIU	**S**	**N**	**NS/ NC**
1. He treballat les dades sobre els comptes anuals publicats a la xarxa, creus que és l'única via d'anàlisi? Si la resposta és no, quina més?			
2. He detectat com àrees econòmicament importants els ingressos i les despeses d'activitat, deixant en segon terme actius i passius, estàs d'acord amb aquesta afirmació?			
3. Respecte del sistema de venda d'entrades, consideres necessària l'automatització i integració amb l'àrea comptable?			
4. Consideres que llogar espais d'un ens cultural és una font addicional de finançament? És difícil la gestió associada (contractes, muntatges, etc.)?			
5. Recerca de noves formes de finançament, com el mecenatge, per a respondre a la baixada de les subvencions públiques. Estàs d'acord amb aquesta afirmació?			
6. Creus que és senzilla la gestió de les subvencions públiques i la validació de la informació requerida per les administracions?			
7. En el cas de la despesa, consideres que s'ha de crear un cicle de validació de factures des del naixement fins el pagament?			
8. Penses que les entitats culturals han de fer un seguiment periòdic de la despesa comparada amb el pressupost?			
9. Creus que les entitats culturals disposen de tot el desenvolupament informàtic necessari per les correctes validacions dels ingressos i les despeses?			

SEGON OBJECTIU. ANÀLISI QUALITATIU	S	N	NS/ NC
1. En la teva opinió, les entitats culturals consideren l'àrea de legal com un àrea crítica?			
2. Les entitats realitzen una anàlisi de satisfacció als usuaris finals? Creus que aquest aspecte és important?			
3. Podem entendre que es fidelitza a l'usuari a través dels abonaments de temporada, consideres que és suficient o hi hauria altres maneres?			
4. Les entitats culturals realitzen projectes/activitats de cara d'atraure a un nou públic (joves, principalment)?			
5. A nivell teòric, les entitats culturals disposen d'un caire social a través de la cohesió amb el seu entorn, aquesta màxima s'aplica realment?			
6. Els ens especialitzats en música clàssica, consideres que han de crear nous productes dirigits a nous públics, fins i tot trencant la seva línia artística?			
7. Creus que hi ha alguna diferència en la gestió de les activitats de llarg recorregut o les de funció única?			
8. Consideres que és correcta l'existència d'una organització complexa entre departaments? Estan clars els canals de comunicació?			
9. Per tant, podem considerar que els aspectes qualitatius són tant importants com els quantitatius, per exemple, l'estudi dels comptes anuals?			
TERCER OBJECTIU. CONSOLIDACIÓ D'IDEES	**S**	**N**	**NS/ NC**
1.Consideres important l'anàlisi de la viabilitat de les activitats de forma individualitzada (ingressos-costos)?			
2. Estàs d'acord amb la imatge pública que divulguen els mitjans de comunicació?			
3. Penses que l'alta normativa aplicada (legal, fiscal, comptable) és viable? Hi ha aspectes que canviaries?			
4. Creus que les entitats culturals coneixen les necessitats dels usuaris finals? S'aplica realment el màrqueting cultural?			
5. Consideres que les entitats culturals apliquen els recursos obtinguts a noves activitats del sector?			

6. Donat aquest nou escenari, creus que la formació del personal és essencial per la supervivència de l'entitat?			
7. Finalment, estàs d'acord amb l'afirmació que una entitat cultural pot obtenir rendibilitat en els seus recursos sense oblidar la seva finalitat? Són aspectes complementaris o substitutius?			
ALTRES COMENTARIS	**S**	**N**	**NS/ NC**
Has detectat algun concepte o idea bàsica que ha de tractar un gestor cultural no inclòs en aquest qüestionari?			

Moltes gràcies per la teva col·laboració!

QÜESTIONARI: A

Com a part del meu Treball de Final de Màster, us realitzo un qüestionari per investigar quines són les àrees de gestió significatives que ha de considerar un gestor cultural. He treballat sobre la base de les dades dels tres grans auditoris de Barcelona (el Gran Teatre del Liceu, la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana i l'Auditori). Es tracta d'un camp relativament nou donat els canvis polítics, econòmics i socials dels darrers anys, que considero ha obligat a professionalitzar el sector de manera molt ràpida.

Aquest qüestionari s'utilitzarà exclusivament en el context d'aquest treball i serà anònima. Responeu lliurament sense pensar quina és la resposta correcta o incorrecta. Només hi ha la vostra opinió i això és el que ens interessa. Si voleu ampliar la resposta disposeu d'un quadre adjunt a cada pregunta. Gràcies, de bestreta, pel vostre temps.

PRIMER OBJECTIU. ANÀLISI QUANTITATIU	**S**	**N**	**NS/ NC**
1. He treballat les dades sobre els comptes anuals publicats a la xarxa, creus que és l'única via d'anàlisi? Si la resposta és no, quina més?	X		
Tot i això s'ha de tenir un coneixement previ del sector.			
2. He detectat com àrees econòmicament importants els ingressos i les despeses d'activitat, deixant en segon terme actius i passius, estàs d'acord amb aquesta afirmació?	x		
Cal fer esment a si el recinte te o no un manteniment important o si es necessari un manteniment elevat.			
3. Respecte del sistema de venda d'entrades, consideres necessària l'automatització i integració amb l'àrea comptable?	x		
Sens dubte és una part important de la qualitat de la informació.			
4. Consideres que llogar espais d'un ens cultural és una font addicional de finançament? És difícil la gestió associada (contractes, muntatges, etc.)?	x		
Amb un expertise mínim es podem produir muntatges de cert nivell o directament externalitzar el servei			
5. Recerca de noves formes de finançament, com el mecenatge, per a respondre a la baixada de les subvencions públiques. Estàs d'acord amb aquesta afirmació?	x		
A la llarga substituirà les subvencions. Cal però prendre consciència de tenir una bona llei de mecenatge associada.			
6. Creus que és senzilla la gestió de les subvencions públiques i la validació de la informació requerida per les administracions?		x	
És burocràtica però necessària per un bon control.			
7. En el cas de la despesa, consideres que s'ha de crear un cicle de validació de factures des del naixement fins el pagament?	x		
Sempre s'ha de tenir coneixement de la despesa compromesa conjuntament amb la comptabilitzada, sinó no es pot fer un seguiment curós.			
8. Penses que les entitats culturals han de fer un seguiment periòdic de la despesa comparada amb el pressupost?	x		
No només els ens culturals, tots.			
9. Creus que les entitats culturals disposen de tot el desenvolupament informàtic necessari per les correctes validacions dels ingressos i les despeses?	x		
Hi ha molta feina per fer i molt camí per recórrer. Ens estem posant al dia.			

SEGON OBJECTIU. ANÀLISI QUALITATIU	S	N	NS/ NC
1. En la teva opinió, les entitats culturals consideren l'àrea de legal com un àrea crítica?	x		
No totes en la mateixa mesura però és una peça importantíssima.			
2. Les entitats realitzen una anàlisi de satisfacció als usuaris finals? Creus que aquest aspecte és important?	x		
Sens dubte!			
3. Podem entendre que es fidelitza a l'usuari a través dels abonaments de temporada, consideres que és suficient o hi hauria altres maneres?		x	
L'abonament és una part important però no la única. Un bon departament de públics/màrqueting ha de atraure nous públics amb fórmules diferents a l'abonament clàssic.			
4. Les entitats culturals realitzen projectes/activitats de cara d'atraure a un nou públic (joves, principalment)?	x		
Són el futur.			
5. A nivell teòric, les entitats culturals disposen d'un caire social a través de la cohesió amb el seu entorn, aquesta màxima s'aplica realment?	x		
He contestat que sí perquè així ho diuen tot i que només ho fan els grans recintes i de manera puntual.			
6. Els ens especialitzats en música clàssica, consideres que han de crear nous productes dirigits a nous públics, fins i tot trencant la seva línia artística?	x		
S'ha d'aconseguir un mix de producte que et permeti dur a terme l'activitat desitjada.			
7. Creus que hi ha alguna diferència en la gestió de les activitats de llarg recorregut o les de funció única?	x		
Evidentment hi ha un factor temporal que comporta que els costos variables esdevinguin fixes en una funció única. Si són activitats de llarg recorregut els costos fixes es reparteixen en les diferents sessions.			
8. Consideres que és correcta l'existència d'una organització complexa entre departaments? Estan clars els canals de comunicació?			x
Cada institució funciona diferent. La DG hauria de vetllar per a que la comunicació sigui fluida i transparent.			
9. Per tant, podem considerar que els aspectes qualitatius són tant importants com els quantitatius, per exemple, l'estudi dels comptes anuals?	x		
No podem analitzar un tot sense ambdues vessants.			
TERCER OBJECTIU. CONSOLIDACIÓ D'IDEES	**S**	**N**	**NS/ NC**
1.Consideres important l'anàlisi de la viabilitat de les activitats de forma individualitzada (ingressos-costos)?	x		
Bàsic i fonamental no només per saber la viabilitat o no del projecte sinó per assumir si cal la pèrdua acumulada. Treballem en un sector deficitari, no ho oblidem.			
2. Estàs d'acord amb la imatge pública que divulguen els mitjans de comunicació?			x
És la que es paga.			
3. Penses que l'alta normativa aplicada (legal, fiscal, comptable) és viable? Hi ha aspectes que canviaries?		x	
És similar a la de tot el teixit empresarial.			

4. Creus que les entitats culturals coneixen les necessitats dels usuaris finals? S'aplica realment el màrqueting cultural?		x	
No es tant el que necessiten els usuaris sinó que les entitats fan un mix de producte entre el que volen els usuaris i el que volen ells que els usuaris aprenguin/gaudeixin.			
5. Consideres que les entitats culturals apliquen els recursos obtinguts a noves activitats del sector?		x	
Ningú treballa per amor a l'art. Tot i això, trobem que la majoria d'actors són públics i per tant no tenen ànim de lucre, amb la qual cosa l'usuari no paga la part de beneficis d'una privada.			
6. Donat aquest nou escenari, creus que la formació del personal és essencial per la supervivència de l'entitat?	x		
Formació, formació i formació. És molt necessària, és un sector molt poc professionalitzat.			
7. Finalment, estàs d'acord amb l'afirmació que una entitat cultural pot obtenir rendibilitat en els seus recursos sense oblidar la seva finalitat? Són aspectes complementaris o substitutius?	x		
S'han de diversificar les fonts d'ingressos per a generar suficients recursos per dur a terme l'activitat desitjada. Evidentment, han de ser complementaris.			
ALTRES COMENTARIS	**S**	**N**	**NS/ NC**
Has detectat algun concepte o idea bàsica que ha de tractar un gestor cultural no inclòs en aquest qüestionari?			
Com s'ha contestat amb anterioritat, s'ha de professionalitzar el sector.			

Moltes gràcies per la teva col·laboració!

QÜESTIONARI: B

Com a part del meu Treball de Final de Màster, us realitzo un qüestionari per investigar quines són les àrees de gestió significatives que ha de considerar un gestor cultural. He treballat sobre la base de les dades dels tres grans auditoris de Barcelona (el Gran Teatre del Liceu, la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana i l'Auditori). Es tracta d'un camp relativament nou donat els canvis polítics, econòmics i socials dels darrers anys, que considero ha obligat a professionalitzar el sector de manera molt ràpida.

Aquest qüestionari s'utilitzarà exclusivament en el context d'aquest treball i serà anònima. Responeu lliurament sense pensar quina és la resposta correcta o incorrecta. Només hi ha la vostra opinió i això és el que ens interessa. Si voleu ampliar la resposta disposeu d'un quadre adjunt a cada pregunta. Gràcies, de bestreta, pel vostre temps.

PRIMER OBJECTIU. ANÀLISI QUANTITATIU	**S**	**N**	**NS/ NC**
1. He treballat les dades sobre els comptes anuals publicats a la xarxa, creus que és l'única via d'anàlisi? Si la resposta és no, quina més?		x	
També la memòria econòmica i la part de transparència sempre parlant de quantitatius			
2. He detectat com àrees econòmicament importants els ingressos i les despeses d'activitat, deixant en segon terme actius i passius, estàs d'acord amb aquesta afirmació?		x	
Ingressos i despeses de tota la organització diferenciant per projectes. Actiu i passiu en un segon terme però sense treure ull de sobre			
3. Respecte del sistema de venda d'entrades, consideres necessària l'automatització i integració amb l'àrea comptable?	x		
4. Consideres que llogar espais d'un ens cultural és una font addicional de finançament? És difícil la gestió associada (contractes, muntatges, etc.)?	x		
La primera pregunta si, la segona, si			
5. Recerca de noves formes de finançament, com el mecenatge, per a respondre a la baixada de les subvencions públiques. Estàs d'acord amb aquesta afirmació?	x		
Si dins d'un límit que no faci perdre la vesssant pública de la institució			
6. Creus que és senzilla la gestió de les subvencions públiques i la validació de la informació requerida per les administracions?	x		
En termes generals sí, encara que depèn de cada administració			
7. En el cas de la despesa, consideres que s'ha de crear un cicle de validació de factures des del naixement fins el pagament?	x		
8. Penses que les entitats culturals han de fer un seguiment periòdic de la despesa comparada amb el pressupost?	x		
9. Creus que les entitats culturals disposen de tot el desenvolupament informàtic necessari per les correctes validacions dels ingressos i les despeses?	x		
Depèn del sistema. Nosaltres tenim ERP però sempre et pot millor			

SEGON OBJECTIU. ANÀLISI QUALITATIU	S	N	NS/ NC
1. En la teva opinió, les entitats culturals consideren l'àrea de legal com un àrea crítica?	x		
2. Les entitats realitzen una anàlisi de satisfacció als usuaris finals? Creus que aquest aspecte és important?	x		
3. Podem entendre que es fidelitza a l'usuari a través dels abonaments de temporada, consideres que és suficient o hi hauria altres maneres?	x		
Avui en dia, només l'abonament no es suficient s'ha de complementar			
4. Les entitats culturals realitzen projectes/activitats de cara d'atraure a un nou públic (joves, principalment)?	x		
Si, almenys ho intenten			
5. A nivell teòric, les entitats culturals disposen d'un caire social a través de la cohesió amb el seu entorn, aquesta màxima s'aplica realment?	x		
6. Els ens especialitzats en música clàssica, consideres que han de crear nous productes dirigits a nous públics, fins i tot trencant la seva línia artística?	x		
7. Creus que hi ha alguna diferència en la gestió de les activitats de llarg recorregut o les de funció única?	x		
8. Consideres que és correcta l'existència d'una organització complexa entre departaments? Estan clars els canals de comunicació?			x
No sé si està ben formulada la primera pregunta.			
9. Per tant, podem considerar que els aspectes qualitatius són tant importants com els quantitatius, per exemple, l'estudi dels comptes anuals?	x		
Són complementaris i necessaris per prendre decissions			
TERCER OBJECTIU. CONSOLIDACIÓ D'IDEES	**S**	**N**	**NS/ NC**
1.Consideres important l'anàlisi de la viabilitat de les activitats de forma individualitzada (ingressos-costos)?	x		
2. Estàs d'acord amb la imatge pública que divulguen els mitjans de comunicació?			x
3. Penses que l'alta normativa aplicada (legal, fiscal, comptable) és viable? Hi ha aspectes que canviaries?	x		
Es viable desde el punt de vista que s'ha d'aplicar pq es normativa, però es molt complicat. Cada vegada la normativa implica que les organitzacions facin de fiscalitzadors			
4. Creus que les entitats culturals coneixen les necessitats dels usuaris finals? S'aplica realment el màrqueting cultural?	x		
5. Consideres que les entitats culturals apliquen els recursos obtinguts a noves activitats del sector?	x		

6. Donat aquest nou escenari, creus que la formació del personal és essencial per la supervivència de l'entitat?	x		
7. Finalment, estàs d'acord amb l'afirmació que una entitat cultural pot obtenir rendibilitat en els seus recursos sense oblidar la seva finalitat? Són aspectes complementaris o substitutius?	x		
complementaris			
ALTRES COMENTARIS	**S**	**N**	**NS/ NC**
Has detectat algun concepte o idea bàsica que ha de tractar un gestor cultural no inclòs en aquest qüestionari?			x

Moltes gràcies per la teva col·laboració!