

AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

# Mercat de les Flors. Centre de les Arts de Moviment

## DOSSIER DE PREMSA:

- Resum de l'avaluació estratègica
- Conclusions i recomanacions de l'avaluació estratègica del Mercat de les Flors

**Co NC A**

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts



**Generalitat  
de Catalunya**



**Co NCA**

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

## **RESUM DE L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA**

# Co NCA

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

## 1. Relatius a les relacions institucionals i l'organització interior

### 1.1 Governança i Administracions públiques.

- L'Administració de l'Estat col·laborà històricament en el finançament del Mercat. Sense vinculació en la governança, la seva participació ha anat minvant fins a extingir-se. En aquest sentit, cal establir un nou compromís que impliqui la [participació de l'Estat](#), sigui mitjançant un conveni de col·laboració o amb qualsevol forma legal que garanteixi una aportació previsible i estable.
- Calen compromisos amb les administracions consorciades fonamentats en un [contracte programa](#) que concerti a mitjà termini (2-3 anys) l'aportació pública i les obligacions de l'ens. Amb aquest acord serà factible la planificació financera d'actuacions i els possibles compromisos amb tercers.
- A fi d'assolir una col·laboració efectiva amb [patrocinadors i mecenes](#), cal vehicular un mecanisme d'inclusió en les decisions de l'equipament que pugui fer-los partícips.

### 1.2 Organització interna.

- Cal incidir en els mecanismes normatius que millorin l'agilitat en la presa de decisions, [potenciant la delegació de poder executiu](#). La responsabilitat de les administracions públiques ha de cenyir-se al control en el compliment dels objectius estratègics pactats, restant en la direcció l'execució de les estratègies que n'assegurin el seu compliment.
- No definit en els estatuts, cal establir normativament la diferència entre la figura del [director](#), entès com a responsable executiu màxim i director artístic, i el [gerent](#), executor de la gestió operacional.
- L'articulació d'un [pla de màrqueting periòdic](#) (anual o biennal) ha de permetre el disseny d'estratègies d'apropament entre l'oferta i el públic i establir polítiques relacionades amb els objectius definits.

## 2 Autofinançament i gestió dels recursos

- Cal destinar recursos a la recerca i fidelització de [patrocini i mecenatge](#), explicitant els beneficis diversos (fiscals, visibilitat pública, serveis) que afavoreixen l'interès de tercers en l'entitat.

- En el marc de l'optimització en l'aplicació de mitjans físics i econòmics, l'adopció del model de [gestió per projectes](#) permetrà adaptar els recursos i el control dels costos i beneficis individualitzats per activitat.
- A fi d'aprofitar del rendiment econòmic potencial de determinats espectacles i produccions, cal establir els acords amb altres equipaments que permetin disposar d'[espais de major aforament](#), alternatiu a les sales d'exhibició del Mercat de les Flors.

### 3 Respecte els continguts i l'oferta

- L'objectiu de [la programació i el suport a les companyies catalanes](#) esdevé un dels pilars bàsics d'actuació del Mercat de les Flors. Cal incidir en les coproduccions amb creadors i la projecció internacional mitjançant les col·laboracions amb altres equipaments europeus.
- Considerat un actiu fonamental en la generació del producte cultural ofert, cal procedimentar les actuacions envers la selecció de les [companyies associades](#).
- Respecte el caràcter públic inexcusable de la institució i la funció d'altaveu per a les propostes artístiques més avantguardistes o singulars, cal [compatibilitzar la presència de projectes minoritaris i de difícil retorn social amb altres de més accessibles](#), i valorar aspectes de rendiment material o d'oportunitat amb l'objectiu d'aconseguir un major impacte públic.
- La [territorialització d'activitats](#) esdevé un dels objectius del Mercat com a ens públic preeminent en les disciplines de la dansa i les arts del moviment. Cal prioritzar i potenciar xarxes de col·laboració amb els agents locals per a difondre i socialitzar continguts.

### 4 Qualitat i excel·lència

- Cal mantenir el context de [col·laboració i projecció internacional](#) que es consolidà mitjançant el projecte europeu *Modul Dance*. La participació en nous projectes comunitaris significa accedir a un marc de col·laboració artística, de difusió de les produccions de creadors catalans i finançament compartit a escala continental.
- A partir dels bons resultats obtinguts per l'impacte del web del Mercat, caldria avançar en la formulació d'[eines virtuals de creació i enfortiment de la comunitat](#). Aquesta fidelització hauria d'emprar recursos participatius que permetessin el *feedback* entre usuaris i ens.

- Caldrà [orientar el web als creadors](#), possibilitant una via d'accés que permeti presentar nous projectes o produccions a l'equipament i establir-hi contacte.
- Cal que es redacti un [manual de qualitat](#) amb la totalitat de processos que desenvolupa l'ens i que serveixen de compromís de funció i activitat en el contracte programa.

## 5 Punts forts originats per l'entorn.

- El Mercat pot aprofitar l'atractiu que la [marca Barcelona](#) té per al turisme genèric, el de negocis i el cultural. La promoció en els canals adequats de la seva oferta ha de significar un salt quantitatiu de públic foraster, en l'actualitat minoritari.
- El programa comunitari *Creative Europe* de suport als sectors cultural i creatiu és la nova oportunitat d'aprofitar les sinergies amb la [xarxa de contactes i partners internacionals](#). Amb aquest propòsit, el Mercat està actuant.
- A la internacionalització en l'àmbit comunitari, el de més proximitat geogràfica, cal afegir-hi en un futur pròxim el destinat al [mercat llatinoamericà](#) que pot presentar una major afinitat cultural.
- L'avantguarda de la seva proposta artística pot captar l'interès d'un públic més ampli al qual s'accedeixi mitjançant [el web i les xarxes socials](#), des d'on es promoguin i presentin les activitats.

# Co NCA

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts



## **CONCLUSIONS I RECOMANACIONS DE L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA DEL MERCAT DE LES FLORS**

# Co NCA

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

## CONCLUSIONS

En aquest apartat es presenten en format de matriu de fortaleeses i debilitats les principals conclusions de l'anàlisi que s'ha realitzat, articulant els resultats en tres apartats prou diferenciats:

- de caire organitzatiu
- de caire econòmic
- respecte a l'oferta i el contingut

### De caire organitzatiu

FORTALESES (punts forts)	DEBILITATS (punts febles)
<p>La fórmula del consorci permet vincular les administracions públiques promotores (Ajuntament de Barcelona i Generalitat de Catalunya), fet que conforma l'ens amb personalitat jurídica pròpia, en legitima el rol en el sector i el caràcter central de les seves iniciatives. La presència d'ambdues entitats públiques facilita la relació amb tots els altres equipaments i entitats dels quals els consorciats són patrons. La no-dependència exclusiva de cap d'aquests determina la diversificació de les aportacions.</p> <p>Està previst que el Consell General pugui constituir consells assessors d'experts per donar suport a les gestions i activitats de l'equipament.</p> <p>Normativament s'estipula que la direcció està vinculada a un pla d'actuació concret per quatre anys, període durant el qual s'exerceix el càrrec sense perjudici de renovació. L'estabilitat de la direcció amb un horitzó mínim de quatre exercicis permet l'articulació d'estratègies i la planificació a mitjà i llarg termini.</p> <p>La fàbrica de creació El Graner</p>	<p>Tot i que es va comprometre a donar-hi suport, i que ho ha fet al llarg de la vida de l'equipament, el Ministeri de Cultura no s'integrà en el consorci. La manca d'un compromís estable i reglat origina incertesa quant a la quantitat i temporalitat de les seves aportacions financeres.</p> <p>A més dels procediments interns s'hi aplica supletòriament la normativa vinculada a les entitats de dret públic dependents de l'Ajuntament de Barcelona, que limita la gestió empresarial de l'ens.</p> <p>Els màxims òrgans del consorci són definits de forma representativa i no responen a les necessitats operatives que requereix l'entitat. En aquest sentit, l'òrgan permanent o Comissió Executiva, respon al mateix perfil. A efectes pràctics, les característiques esmentades afecten l'agilitat en diverses actuacions, com les que fan referència al mecenatge, i en poden dificultar la gestió operativa.</p> <p>En referència a la direcció, si bé resta definida la vinculació del màxim</p>

s'incorpora al Mercat com a espai d'assaig i creació, i complementa les activitats de recerca i els projectes de l'ens.

L'estructura del Mercat està avesada a la gestió del *know how* (programació, coproduccions, projectes, etc.), coprodueix part dels continguts i externalitza aquelles activitats complementàries de l'activitat (taquillatge, serveis de sala, part de comunicació, etc.).

A diferència d'altres ens, un cop constituït el consorci el Mercat va poder endegar un procés selectiu per cobrir part dels llocs de treball amb nou personal especialitzat en les tasques tècniques. La suma del personal ja existent i del nou possibiliten una plantilla bastant adaptada a les necessitats operatives descrites en els estatuts i el Pla estratègic.

Tot i tractar-se d'una plantilla reduïda, hi ha una casuística variada de contractació i procedència del personal en plantilla. La convocatòria d'un concurs oposició un cop constituït el consorci va ajudar a incorporar nou personal especialitzat en tasques que no estaven cobertes en el mercat (comunicació, etc.). Aquest personal conviu amb personal que ja hi era prèviament, principalment dedicat a tasques operatives i d'administració.

executiu no ho és la metodologia de selecció i tria, fet que pot limitar les alternatives de projectes a llarg termini per a l'ens. Altrament, i en l'actualitat, no s'aprofita la possibilitat de conformar consells assessors de suport tècnic o artístic; el contacte amb les associacions professionals, també vinculades a través d'El Graner, hauria de facilitar l'intercanvi de propostes i alternatives.

La direcció definida a la normativa implica, en el mateix directiu, el doble perfil de director artístic i gerent.

La governança no inclou la participació de mecenes i patrocinadors en la presa de decisions.

La principal mancança del contracte programa es troba en el compromís de les administracions promotores del projecte. El document estableix clarament què s'espera que faci el Mercat, però no indica quina serà l'aportació de les administracions al projecte. El fet que es vinculi l'aportació pública a la presentació dels pressupostos anuals i a les aprovacions posteriors per part dels òrgans de cada una de les administracions representades, obligarà a modificar el pla depenent d'aquestes aportacions.

No hi ha compromís estable de vinculació entre El Graner i el Mercat de les Flors.

Fins al moment no s'ha fet un registre sistemàtic de projectes o iniciatives singulars generades des de les àrees de la institució. Sense delimitar l'abast i la programació de projectes, no hi ha una organització dels recursos materials i humans abocada a la seva

	<p>gestió.</p> <p>Els processos existents en l'organisme, si bé identificats, resten per sistematitzar. Això pot provocar ineficiència en la seva execució. La inexistència d'un mapa de processos definitius genera, entre altres, una manca de vinculació entre llocs de treball i procediments que se'n deriven. En el mateix sentit, no es disposa del corresponent manual de qualitat.</p>
--	---

## De caire econòmic

FORTALESES (punts forts)	DEBILITATS (punts febles)
<p>El Mercat de les Flors presenta un balanç sanejat que no hipoteca la gestió de les operacions ni les estratègies previstes.</p> <p>L'estructura del Mercat es limita a un nucli que genera valor directe i que provoca un impacte de despesa inferior a la meitat del cost total, la qual cosa permet aplicar més fons a les activitats. Davant la reducció d'aportacions públiques, aquesta circumstància ha possibilitat minoritzar l'impacte sobre espectacles i altres activitats.</p> <p>El projecte <i>Modul Dance</i> ha proporcionat uns ingressos importants destinats a les activitats, i que s'han reflectit en els anys 2010 i 2012.</p> <p>Els costos per usuari/espectador suportats assenyalen una tendència a la minoració, d'igual forma que els índexs de la resta de despeses, a excepció de les dedicades a les activitats.</p>	<p>Les aportacions públiques dels consorciats han anat minvant progressivament, de forma significativa les de la Generalitat de Catalunya que superen el 30 % de decrement en els darrers 3 exercicis. L'INAEM (Ministeri de Cultura), ens no consorciat però cofinançador des de l'inici del projecte, ha minorat la dotació en percentatges similars.</p> <p>Tot i ser comparativament un percentatge incrementat, la manca de patrocinis i mecenatge i els continguts ingressos per venda d'entrades, limiten de forma destacada el creixement de l'autofinançament.</p> <p>La manca de concreció en el pressupost a mitjà termini genera disfuncions en la gestió de l'ens. Com a circumstància derivada, dificulta la programació d'espectacles que necessiten previsió econòmica i dotació pròpia.</p>

<p>Hi ha hagut un augment d'ingressos propis de més de 250.000 euros entre 2010 i 2012, fins assolir el 25,68 % d'autofinançament.</p>	<p>L'aforament de les sales, limitat a un màxim menor a 400 localitats, no permet obtenir rendibilitat econòmica d'espectacles amb èxit de públic.</p> <p>La inexistència d'una gestió per projectes impedeix el tractament individualitzat de costos i ingressos per espectacle/activitat, el control efectiu i la seva vinculació amb els recursos disponibles.</p>
--	---

## Respecte a l'oferta i el contingut

FORTALESES (punts forts)	DEBILITATS (punts febles)
<p>L'acceptació dels espectacles i activitats és molt alta, com indicaria una ocupació del 70 % de l'aforament.</p> <p>La gran rotació d'espectacles suposa una renovació constant de l'oferta i, a més, possibilita l'accés de múltiples companyies i creadors.</p> <p>El programa <i>Modul Dance</i>, liderat pel Mercat, ofereix importants beneficis artístics, tant en aspectes de generació de creativitat com en la mobilitat dels mateixos creadors. Altres projectes internacionals també han representat la via d'expansió per a projectes de companyies nacionals.</p> <p>La programació d'espectacles fruit de la creació artística més contemporània i emergent, que pel seu risc poden restar exclosos de circuits més convencionals, suposa l'actiu més important del Mercat. Aquesta avantguarda en dansa i arts del moviment s'explicita en una oferta diferenciada a la resta d'equipaments</p>	<p>No es disposa d'una planificació referent al màrqueting que, a partir de l'estudi de públics, les característiques pròpies i el mercat, estableixi polítiques i estratègies vers els públics objectius.</p> <p>Essent una de les virtuts del Mercat, l'oferta de programació d'avantguarda creativa pot, alhora, representar la restricció del públic, i limitar-lo a un segment més minoritari.</p> <p>La seva oferta no es troba inclosa en el circuit turístic generalista, per la qual cosa no té accés a bona part del públic visitant potencial.</p> <p>La necessitat de compatibilitzar diversos criteris a l'hora de programar els espectacles en l'equipament pot provocar descompensacions de l'oferta i, en conseqüència, el descontentament dels diversos agents o <i>stakeholders</i> afectes. La problemàtica es concreta en temporades denses on cal encabir-hi produccions locals, espectacles</p>

<p>escènics.</p> <p>La política digital (web, xarxes socials) destaca com un dels punts forts del Mercat i li permet comunicar i obrir mercat i públic receptiu a l'oferta. Si es complementa com a via d'accés als creadors perfilarà una funció de suport i difusió completa.</p> <p>La coproducció amb companyies associades possibilita la generació de continguts. Es tracta d'un model d'externalització beneficiós per al sector, com a suport econòmic i plataforma d'exhibició, i també per al Mercat, que obté un espectacle per programar, activitats vinculades (tallers, etc.) i un producte de bescanvi amb equipaments en igual situació.</p> <p>El Mercat potencia la relació entre públic i obra i creador, intentant apropar el procés creatiu i culturitzant la societat en la disciplina. Aquest acostament social es manifesta també en els programes socials i educatius desenvolupats.</p> <p>La relació Mercat – companyia associada implica un període superior a una temporada o exercici. Aquesta relació a mitjà termini és profitosa per als vinculats i permet oferir producte creatiu i difusió amb un horitzó d'estabilitat prou interessant.</p>	<p>d'especial interès artístic, les coproduccions amb companyies associades, els intercanvis amb els equipaments internacionals, etc.</p> <p>L'equipament no territorialitza la major part d'activitats, tot i l'esforç manifest en els darrers exercicis. La manca d'espectacles i tallers en els teatres i auditoris locals impossibilita la difusió entre públics diversos i més generalistes.</p> <p>L'estatus de companyia associada es considera un suport important per als creadors implicats. Alhora, representa un avantatge competitiu perquè gaudeix de la coproducció del Mercat. Tot i considerant que es tracta d'una responsabilitat de política artística directament vinculada a les atribucions de la direcció, en l'actualitat no es troba justificada per un procediment la corresponent tria o selecció davant el propi sector</p> <p>El Centre de Documentació actualment no disposa de recursos per a la seva atenció. El fons és físicament accessible, però no s'actualitza ni es manté</p> <p>En igual sentit, no s'ha continuat amb la divulgació i difusió de continguts mitjançant publicacions o monografies.</p>
---	--

## RECOMANACIONS FINALS

La tasca d'anàlisi ha servit per desenvolupar un total de 29 recomanacions que, novament, s'articulen en funció a tres apartats:

- de caire organitzatiu
- de caire econòmic
- respecte a l'oferta i el contingut

Com a complement d'aquestes recomanacions s'afegeixen unes reflexions finals en les que s'incideix en l'assumpció de responsabilitats davant les esmentades recomanacions i les oportunitats detectades durant la realització del procés.

### De caire organitzatiu

- 1) En la gestació del Consorci del Mercat de les Flors no s'arribà a incloure l'Administració General de l'Estat com a participant en la governança de l'ens. Si bé la [participació de l'Estat](#) s'ha mantingut mitjançant aportacions pressupostàries, es considera fonamental la seva major implicació i l'encaix a través d'un acord marc o contracte programa a mitjà o llarg termini, el qual n'hauria de garantir la col·laboració i el finançament de forma estable.
- 2) La [participació de patrocinadors](#) i mecenes privats en el finançament de l'ens cal que sigui reflectida proporcionalment en els òrgans decisoris. La formació d'un marc estable de col·laboració amb el sector privat necessita que la governança de l'equipament pugui adaptar-se a la inclusió d'aquests participants, que permeti que es puguin sentir inclosos en l'estratègia de l'equipament.
- 3) Cal incidir en els mecanismes normatius que millorin l'agilitat en la presa de decisions, potenciant la [delegació de poder executiu](#). En tot cas, la responsabilitat de les administracions públiques en un nou marc de govern de l'entitat ha de cenyir-se al control en el compliment dels objectius estratègics pactats, i en la direcció ha de residir el disseny de les accions i les polítiques vinculades per assegurar-ne el compliment.
- 4) La fàbrica de creació [El Graner](#) actua implícitament com a apèndix operatiu del Mercat, amb recursos físics i humans administrats pel mateix Mercat i funcionant com a espai d'assaig i creació, fet que suposa que quedi vinculat als seus projectes i objectius. Amb la situació *de facto* esmentada, ambdós equipaments requereixen una [vinculació formal i explícita](#) que superi l'encàrrec i vinculi de forma estable la interrelació.
- 5) El Pla estratègic s'entén com el compromís del director amb el seu projecte d'actuació i la seva aplicació en l'equipament. A fi d'objectivar l'acord, caldria que s'identifiqués amb la vinculació de totes les parts en la proposta, amb



l'acceptació d'un [marc econòmic i organitzatiu de referència](#) paral·lel als projectes i activitats definides.

- 6) A fi de concretar el Pla, es considera d'interès que es puguin acordar [contractes programa amb periodicitat a mitjà termini](#) (2-3 anys) en els quals es negociï explícitament la quantificació de costos i la dotació de recursos i que, alhora, possibiliti la incorporació d'un pla de contingència respecte a variacions posteriors.
- 7) L'elecció d'un director/a implica l'assumpció per part de la institució d'un projecte que, definit en el Pla estratègic, compromet un horitzó de quatre anys. Caldria definir un procediment de [concurs internacional](#), homologat amb altres equipaments escènics nacionals i internacionals que possibilités la comparació entre propostes i visions estratègiques diferenciades.
- 8) Els estatuts de la institució defineixen la figura del director/a com l'eix que vertebrava estratègies, activitats i gestió; aquesta dependència pot no garantir la continuïtat ni la seva dinàmica davant possibles contingències. En aquest sentit i com en altres equipaments culturals, es considera imprescindible l'existència, per una part, d'un [director artístic](#), responsable executiu màxim de l'equipament, i per l'altra, d'un [director executiu o gerent](#) que, subordinat al primer, lideri la gestió operativa de l'equipament.
- 9) A efectes organitzatius, cal que es redacti un [manual de qualitat](#) amb la totalitat de processos que desenvolupa l'ens i que serveixen de compromís de funció i activitat en el contracte programa. Aquests processos es porten a terme mitjançant procediments que s'han de definir, amb els recursos humans i físics que hi participen, a fi de poder desenvolupar una gestió eficient i millorar la coordinació i la productivitat.
- 10) L'estructura organitzativa del Mercat ha de vetllar per [garantir](#) que el [know how](#) (gestió de la programació, projectes, continguts, etc.) es conserva amb personal propi, mantenint i assegurant aquells llocs de treball d'especial valor afegit. A fi d'optimitzar l'estructura perquè sigui més àgil i eficient, cal evidenciar aquelles tasques auxiliars que poden externalitzar-se.

## De caire econòmic

- 11) En conjunt, l'[aportació de les institucions públiques](#) s'ha minorat en els darrers exercicis, i ha estat l'Ajuntament de Barcelona qui ha permès compensar parcialment la davallada de dotacions de la Generalitat de Catalunya i el Ministeri de Cultura. Per permetre previsió d'estratègies i continguts en funció dels recursos disponibles, és necessari que s'arribi a compromisos econòmics en el marc del contracte programa, el qual concerta a mitjà termini (2-3 anys) l'aportació pública i les obligacions de l'ens.

- 12) La reducció de les aportacions públiques aboca a la necessitat peremptòria d'obtenir més recursos. A més de l'explotació de l'activitat (taquillatge) i de les instal·lacions (lloguer d'espais), l'autofinançament requereix la [captació de patrocinadors](#) als quals s'ofereixin les sinergies i beneficis recíprocs que la seva cooperació possibilita. En aquest sentit, l'organització del Mercat, amb el lideratge de la direcció, ha d'adaptar-se per articular les estratègies vinculades i portar-les a terme assegurant la continuïtat d'acció sobre els possibles aportadors.
- 13) Amb una projecció econòmica a mitjà o llarg termini, s'hauria d'assolir un [percentatge de cobertura de les activitats estables](#) més aproximat al cost real, amb mesures concretes que permetin augmentar el taquillatge i l'assistència d'usuaris a tallers, activitats escèniques educatives, cursos i qualsevol oferta al públic.
- 14) La millora en els [ingressos per taquillatge](#) implica revisar polítiques de gratuïtat i d'invitacions i la casuística dels descomptes, amb el benentès que no s'alterin les accions de màrqueting destinades a polítiques socials o de captació de públics.
- 15) L'ocupació dels espectacles i activitats del Mercat de les Flors voreja una mitjana del 70 % de l'aforament durant el període 2010-2012. Amb una oferta d'avantguarda que pressuposa un risc d'acceptació evident, els resultats són especialment destacats. Amb tot, determinats espectacles gaudeixen de ple aforament en cada sessió i, per manca d'espais de més aforament, no se'n pot aprofitar totalment el rendiment potencial. Com a solució caldria recuperar aspectes de comunitat d'espais de l'antic projecte de la Ciutat del Teatre, que possibilitava l'aprofitament de sinergies entre els equipaments d'arts escèniques situats a la vessant de Montjuïc. L'establiment d'un conveni de col·laboració i coordinació amb els que gestionen equipaments escènics d'alta capacitat permetria [aplicar l'economia d'escala en aquells espectacles de major acceptació](#), rendibilitzant per aforament.
- 16) La naturalesa de les activitats que desenvolupa el Mercat i l'optimització de la seva administració eficient faculta a procedir a la [gestió per projectes](#). L'adopció d'aquest model permetrà tractar individualment l'organització dels recursos i el cost – benefici de cada activitat. La inclusió de la fitxa de cost possibilitarà el seguiment sincrònic de la despesa i el posterior rendiment a partir dels beneficis, sigui en forma d'ingressos econòmics o en rendiments de tipus social.
- 17) La contenció dels [costos per usuari](#) que marca la tendència del període 2010-2012 ha de consolidar-se en els exercicis propers a partir de, per una part, l'increment de públic i, en paral·lel, del control singularitzat de les diverses despeses de naturalesa variable en cada projecte i de la reducció de les despeses fixes referents als consums estructurals.

## Respecte a l'oferta i el contingut

- 18) La promoció de la dansa contemporània nacional esdevé un dels eixos d'actuació del Mercat. En aquest sentit, cal incidir en la funció d'aparador de la [programació i suport a les companyies catalanes](#), incidint en les coproduccions de creadors o actuant com a plataforma d'internacionalització, mitjançant el bescanvi amb equipaments forans.
- 19) En referència a la gestió referent a la tria de les [companyies associades](#), i en el benentès que cal primar el criteri artístic i l'adequació als objectius del Mercat, es considera fonamental definir un procediment que garanteixi l'atribució del corresponent estatus amb transparència i accessibilitat perquè pugui ser justificable i evidencii igualtat d'oportunitats per a tot el sector. Tot i ser un tema dins l'àmbit de les responsabilitats de la direcció artística, cal disposar dels mecanismes que permetin avalar la decisió.
- 20) La programació del Mercat intenta encabir espectacles de diferent concepció artística. Entenent el caràcter públic inexcusable de la institució i que ha d'actuar d'altaveu per a les propostes artístiques més avantguardistes o singulars, cal [compatibilitzar la presència de projectes minoritaris i de difícil retorn social amb altres de més accessibles](#), i valorar aspectes de rendiment material o d'oportunitat amb l'objectiu d'aconseguir un major impacte públic.
- 21) Amb el projecte europeu [Modul Dance](#) el Mercat lidera iniciatives de creació i, alhora, de mobilitat de creadors. Essent un projecte que ha generat i genera beneficis artístics a baix cost, caldria mantenir-hi una continuïtat d'activitats i contactes, amb independència de l'origen del finançament. En aquest marc de projecció internacional, l'ens ha d'insistir en el suport a la participació i la difusió de les produccions de creadors catalans.
- 22) L'origen del Mercat de les Flors es troba en la constitució d'un centre nacional de dansa, a partir del qual es procedeixi a l'aculturació del públic en la disciplina de la dansa contemporània i les arts del moviment. En aquest sentit, i després de diverses temporades d'activitat, el gran repte és la [consolidació del públic de la dansa](#); cal ampliar la tasca educativa que asseguri una alfabetització del seu llenguatge.
- 23) L'equipament exerceix en un àmbit de centralitat respecte a les arts del moviment; essent un dels objectius bàsics de la institució, cal [territorialitzar les activitats](#) col·laborant amb tercers i ens locals per apropar-les a tothom. La difusió implica el desenvolupament efectiu d'una xarxa territorial de col·laboració i exhibició de les activitats, fet que precisa de la col·laboració dels agents locals. En aquest sentit, la implicació del Mercat ha d'enfortir-ne l'oferta, sense afeblir la possible proposta de dansa d'altres organismes.
- 24) Amb l'objectiu final de crear interès i opinió sobre les arts del moviment i, alhora, fidelitzar el públic, cal establir [vincles directes entre l'espectador públic i els](#)

**creadors** mitjançant activitats de diàleg o participació en el fet artístic, potenciant que el missatge pugui ser intel·ligible per als receptors. A data del present estudi, el Mercat desenvolupa amb aquest objectiu el projecte anomenat Escola de l'espectador.

- 25) En relació amb el disseny d'estratègies d'apropament entre l'oferta i el públic, s'evidencia la necessitat d'un **pla de màrqueting periòdic** (anual o biennal) que vinculi les necessitats detectades en el visitant i l'entorn. El Mercat disposa de l'eina tecnològica adient per a l'obtenció d'un estudi de públic de periodicitat anual (CMR); amb la definició del seu propi mercat, el pla ha de permetre establir polítiques relacionades amb els objectius estratègics definits, concretar mesures de control de resultats que afectin les activitats a programar, la comunicació a dur a terme i les actuacions de micromàrqueting efectives.
- 26) La norma estatutària del Mercat esmenta la recerca com un dels eixos d'actuació de l'equipament. Amb el foment de l'experimentació artística i la creació, l'ens ha de recuperar el **Centre de Documentació**, que possibilitava el registre físic i amb imatge de les activitats efímeres que s'hi desenvolupen. Amb l'objectiu de mantenir un fons de memòria, i si aquest no es pot cobrir amb recursos humans propis, el Mercat pot establir col·laboracions tècniques o econòmiques amb institucions educacionals o sectorials (universitats, Institut del Teatre, etc.) que el puguin portar a terme. L'accessibilitat a la informació catalogada ha de ser gestionada a través del web.
- 27) A partir dels bons resultats obtinguts per l'impacte del web del Mercat, caldria avançar en la formulació d'**eines virtuals de creació i enfortiment de la comunitat**. Aquesta fidelització hauria d'emprar recursos participatius que permetessin el *feedback* entre usuaris i ens, amb l'accés, per exemple, a fitxes d'espectacle on es poguessin entrar comentaris.
- 28) Altrament, i en paral·lel a les estratègies de comunicació adreçades al públic, caldrà **orientar el web als creadors**, possibilitant una via d'accés que permeti presentar nous projectes o produccions a l'equipament i establir-hi contacte.
- 29) L'experiència digital s'hauria d'ampliar amb una **estratègia mòbil**, en especial en els usuaris més joves, on l'accés a continguts pugui fer-se a través d'aquests dispositius. El web s'ha d'adaptar a la nova realitat, i disposar, si escau, d'una app que faciliti la navegació amb aquests dispositius i faci factible una interacció més directa amb l'usuari. El Mercat informa que es troba desenvolupant un projecte al respecte en col·laboració amb una institució universitària.

## Reflexions finals

La concepció del Mercat de les Flors com a centre nacional de referència per a la dansa i les arts del moviment resta implícita des de la creació del consorci inicial, l'any 2007, i es referma normativament amb la modificació dels seus estatuts:

*“... El Consorci té per objecte gestionar el funcionament i les activitats de l'equipament escènic del Mercat de les Flors/Centre de les Arts de Moviment i vetllar perquè aquest centre assoleixi les finalitats següents:*

*a) Ser un centre de referència a nivell de Catalunya i també a l'Estat espanyol i situar-se en l'escena internacional d'espais dedicats a les arts escèniques.*

*b) Ser un centre per a la investigació, la producció, la creació i la difusió de la dansa, de les arts de moviment i de les altres arts similars.*

*c) Ser un espai motor i punt d'encontre de propostes per al foment de les arts de moviment.*

*d) Ser un espai de suport en la consolidació de companyies de qualitat i de públic per a la dansa i les altres arts similars, actuant amb els diversos agents i equipaments del territori estatal i internacional.*

*e) Treballar en xarxa amb altres institucions dedicades a la investigació, la formació i la creació en els àmbits de la creació i el pensament.” (Cap II, art.4, Acord de Govern GOV/55/2007).*

L'execució d'aquesta voluntat expressa d'equipament principal del país en la seva disciplina li comporta assumir un seguit d'obligacions, principalment en referència a la difusió i aculturació social, que condueix a la formació i la consolidació de públics per a la dansa, respecte al suport al sector creatiu nacional i la seva promoció, i, amb clars condicionants de progrés artístic, convertir-se en la porta d'accés al públic de les propostes més avantguardistes i contemporànies.

En relació amb els objectius de difusió i a fi de dimensionar context i sector, cal considerar les limitacions i casuístiques del mateix equipament i del mercat cultural del qual forma part.

El Mercat funciona com un contenidor d'espectacles de dansa i arts del moviment, aliens o coproduïts amb tercers, que estableix una programació en virtut de les estratègies marcades en el seu pla director. Les instal·lacions escèniques del Mercat són de petita o mitjana capacitat. De les tres sales que té, les polivalents Pina Bausch i Sebastià Gasch voregen les 100 localitats d'aforament i la Maria Aurèlia Capmany pot assolir les 436 places; alhora, i segons la disponibilitat de l'Institut del Teatre, la sala teatre Ovidi Montllor les complementa amb la disposició de 320 places més. Aquestes característiques permeten l'exhibició d'espectacles de petit format o amb aforaments força limitats.

El sector de la dansa al país resta enquadrat en el marc contextual següent (dades referents a Catalunya durant el 2011, *Estadístiques culturals 2013. Departament de Cultura*):

- Es van fer 1.076 representacions de dansa, un 6,4 % del total de les funcions d'arts escèniques.
- Es presentaren 149 nous espectacles de dansa, un 16,0 % del total d'estrenes.

- De companyies de dansa n'hi havia 36, un 18,3 % del total de companyies del país dedicades a les arts escèniques.

Es tracta d'un sector reduït en comparació amb el teatre, on conviuen diferents tipologies de creació, i és la interacció del Mercat centrada en la dansa contemporània i les arts del moviment el que agrupa bona part del conjunt de creadors, de companyies i, finalment, de públic objectiu. Amb aquest context, la dimensió i l'aforament del Mercat semblen adequats, si bé amb la necessitat puntual, però important, de disposar d'espais de més capacitat per aprofitar l'exhibició dels espectacles amb més impacte de públic.

A partir de les dades anteriors, i com el nombre d'estrenes i representacions indica, així com l'ocupació registrada, es pot afirmar que el Mercat de les Flors actua de forma efectiva com a aglutinador del sector i assoleix un èxit considerable de públics en un segment de mercat reduït. El creixement del seu impacte en la societat rau en l'obtenció de públics nous i la seva consolidació a partir d'una modulació de l'oferta, circumstància que tindrà com a conseqüència la necessitat de nous espais d'exhibició.

La responsabilitat de l'equipament s'ha de manifestar amb el suport al sector nacional: ser plataforma d'exhibició de les produccions catalanes potenciant-ne la difusió nacional i internacional, coproduir espectacles amb els creadors i aportar recursos per al suport de les diverses etapes del procés creatiu són, i han de ser, les estratègies que permetin assolir l'objectiu.

Aquesta actuació ha d'implicar les associacions professionals (APDC i ACPDC) i oferir oportunitats d'expansió a les companyies del país, abastant el màxim ventall de les que hi ha a fi que l'efervescència creativa tingui en el Mercat la seva via de canalització.

## **Oportunitats que cal aprofitar**

Aquesta avaluació s'ha fet a partir de l'anàlisi interna de la institució, per tant s'ha centrat l'estudi en les seves fortaleses i debilitats, però no es vol acabar la reflexió sense una referència breu a les oportunitats detectades durant el procés:

- El Mercat pot aprofitar l'atractiu que la marca Barcelona té per al turisme genèric, el de negocis i el cultural. La promoció en els canals adequats de la seva oferta ha de significar un salt quantitatiu de públic foraster, en l'actualitat minoritari.
- Les institucions identifiquen el Mercat com l'equipament de referència en la dansa i les arts del moviment, i atribueixen un tarannà de caràcter nacional a les funcions que desenvolupa. Amb aquest reconeixement, l'equipament pot recolzar part de la seva acció en els agents territorials, les companyies, les institucions locals, els festivals, etc., dels quals pot obtenir col·laboracions en l'àmbit de la producció o de la difusió.

- L'oportunitat de liderar el projecte europeu *Modul Dance* ha possibilitat, entre altres beneficis evidents, establir una xarxa de contactes i *partners* internacionals. Les sinergies obtingudes i l'experiència en projectes de col·laboració poden tornar a rendibilitzar-se amb el nou programa *Creative Europe* de suport als sectors cultural i creatiu; en aquest sentit, i en posteriors exercicis, consta la focalització del Mercat envers el tema.
- A la internacionalització en l'àmbit comunitari, el de més proximitat geogràfica, cal afegir-hi en un futur pròxim el destinat al mercat llatinoamericà, que pot presentar una major afinitat cultural.
- L'avantguarda de la seva proposta artística pot captar l'interès d'un públic més ampli del que, físicament, pot accedir als espectacles per circumstàncies de proximitat. L'accessibilitat al públic potencial del producte ofert rau a l'abast mitjançant el web i les xarxes socials, a través de les quals s'ha de promoure i presentar cadascun dels espectacles a fi que arribi al segment objectiu.

## Repartiment de responsabilitats

En la relació de recomanacions fetes pel CoNCA hi ha diferents nivells d'assumpció de responsabilitats.

Com a màxim òrgan executiu del Mercat de les Flors, l'acció duta a terme per la Direcció es troba vinculada al conjunt de propostes definides en el Pla Estratègic. Disposa de la màxima responsabilitat quant a la materialització de les propostes i els projectes predefinits, així com a l'optimització dels procediments per portar-los a terme. És seva la iniciativa de promoure les activitats i establir-hi el corresponent control de les delegacions de tasques que pugui fer, tant sobre la direcció executiva com en els equips tècnics. En el mateix sentit, cal que transmeti a l'organització les polítiques, els objectius i els processos que cal dur a terme, que els coordini i marqui el *modus operandi* idoni per inculcar l'eficiència en tota l'estructura.

Amb la gestió executiva de la direcció, aquesta es responsabilitza de dues activitats bàsiques relatives a la despesa i als ingressos. Cal que assumeixi la política d'aprofitament dels recursos disponibles que generi l'estalvi de costos; paral·lelament, s'arroga la recerca dels medis que millorin l'eficàcia del sistema, dels recursos econòmics, humans i materials que pugui identificar, així com de fer-ne el seguiment i incorporar-los, si és possible, o d'elevat-los a la Comissió Executiva i al Consell General.

Les institucions que componen el consorci s'obliguen al control de dos paràmetres bàsics. Per una part, el control de la gestió executiva i, per l'altra, la disposició dels recursos que permetin portar-la a terme.

Mitjançant els plans estratègics es vincula la figura del director amb els projectes que aquest desenvoluparà a l'equipament en un horitzó temporal de quatre anys. És, per tant, responsabilitat dels consorciats, i en especial de l'Ajuntament de Barcelona com a preeminent, que l'elecció del projecte s'avingui tant amb els objectius i funcions definits estatutàriament com amb els acords programàtics de les administracions en l'àmbit cultural. En aquest ordre, és també responsabilitat dels consorciats establir els mecanismes de control que permetin la supervisió periòdica i exhaustiva de la tasca de la Direcció i del poder executiu restant quant al compliment del pla aprovat.

Altrament, els òrgans de govern de la institució han de fer possible la millora de finançament, incorporant procediments de vinculació o relació estable amb el Ministeri de Cultura o qualsevol altra institució pública o privada que pugui incorporar-se en el suport al Mercat de les Flors. Cal que s'impliquin en les suposades alteracions de l'estructura de finançament a fi de facilitar les modificacions que permetin una major generació d'ingressos canviant la governança, si escau, i alhora s'han de comprometre en les dotacions que el pla estratègic requereix, tant en les aportacions com en la previsió i seguretat d'aquestes en horitzons temporals de més d'un exercici.

En referència al compromís públic del Mercat de les Flors, el CoNCA es responsabilitza a ser-ne el transmissor davant de la societat i, alhora, a actuar de mitjancer de les seves necessitats amb les administracions implicades.