



Estratègia 2017

Museu Nacional d'Art de Catalunya

Juliol de 2013

Presentació

El Museu Nacional d'Art de Catalunya ha elaborat un nou projecte que li permeti assolir la posició de centralitat que li correspon dins la societat com a referent cultural de primer ordre. Cal dotar el Museu Nacional d'una identitat definida, amb singularitat i rellevància màximes, per tal d'esdevenir un centre de coneixement i participació crítica, un museu socialment arrelat i influent, implicat amb el territori i amb abast internacional. Es tracta, en definitiva, de ser un espai únic i irrepetible, desplegat en múltiples dimensions que donin resposta a la complexitat i els reptes propis del segle XXI.

D'acord amb la trajectòria del museu des dels seus orígens i amb la seva missió principal, aquest projecte vol refermar-ne el compromís social i la vocació de servei públic, amb la clara voluntat de:

- Mostrar l'expressió artística catalana en la seva globalitat, sense límits cronològics i amb un màxim grau de relació amb l'entorn
- Impulsar al màxim la preservació, accessibilitat i visibilitat de les col·leccions, la seva recerca i posada en valor, tot potenciant un elevat ús social i educatiu
- Posar el coneixement científic, la generació de continguts i idees i la pròpia col·lecció i els recursos del museu al servei del públic, del seu gaudi i enriquiment, tot fent que l'experiència de visita, física o virtual, sigui de la màxima qualitat i valor afegit

El museu s'ha de posicionar com a institució cultural d'excel·lència i trobada social, punt de referència per a Barcelona, Catalunya i la resta del món. En aquest sentit, el Museu Nacional ha de combinar dos punts de vista fonamentals: representar el sentit de lloc reflectint allà on és i, alhora, donar una visió universal des del lloc on es troba. Un museu amb un model únic i propi, que reelabori constantment els relats de l'art català en el seu context universal, un museu de la diversitat, de la crítica, del debat.

Els temps actuals requereixen també noves formes de treball: el Museu Nacional ha de ser transparent i explicar les seves línies d'actuació estratègiques, però també és cert que en un moment de canvi constant els instruments de planificació han de ser prou àgils i dinàmics per a gestionar el canvi i la complexitat. *L'Estratègia* a mitjà i llarg termini es planteja com un document obert, flexible, amb capacitat d'adaptació, per donar resposta als nous reptes que sorgeixen i que avui no podem definir amb precisió, una eina al servei de tota la comunitat del museu i dels ciutadans que ens ha d'estimular a l'hora d'impulsar el canvi.

Per tal de dur a terme i aplicar aquest projecte, el Museu Nacional proposa una actuació en sis àmbits estratègics: el social, la col·lecció, el coneixement i la recerca, el nacional, l'internacional i la gestió, tots ells desenvolupats a continuació.

Pepe Serra
Director

Índex

Presentació

Eixos estratègics:

Social	4
Col·lecció	12
Coneixement i recerca	17
Nacional	20
Internacional	22
Gestió i organització	24

SOCIAL

Un museu per a tothom

El museu, un espai social de coneixement i de participació per a audiències múltiples. Ara és l'hora del públic

El museu es posiciona com un **espai social i cultural de participació** i de construcció de significats, amb vocació de servei públic, obert a tothom sense distincions culturals, econòmiques, socials, intel·lectuals o d'interessos amb la voluntat de provocar la descoberta i l'exploració de l'art i de la identitat. Un museu orientat a l'usuari. El museu ha de poder viure's com un espai relacional, que provoca debat i reflexió, amb capacitat de sorprendre i d'interrogar, inspirar els públics i afavorir l'aprenentatge i el pensament crític.

El Museu Nacional és, sens dubte, el centre de referència de l'art català i un dels principals referents de la cultura catalana, però encara li queda molta feina per consolidar el seu paper entre la població i ha de **millorar-ne la percepció pública** a la ciutat, a Catalunya i al món. És cert que hi ha un entorn social favorable a l'acció del museu, és ben valorat i les iniciatives ben acollides i el Museu Nacional ha anat consolidant un públic fidel al llarg dels anys. Amb tot, es detecten alguns problemes bàsics que provoquen unes audiències encara limitades per les expectatives que genera. El primer n'és la ubicació, lluny dels circuits culturals més habituals i amb algunes dificultats relacionades amb l'accés i la compatibilitat amb l'activitat de la Fira de Barcelona. L'objectiu per als propers anys és incrementar el públic. L'any 2012, 806.052 persones van accedir a l'edifici, de les quals 409.345 van adquirir entrades, essent un 86% públic individual i el restant 14% col·lectiu. L'impacte del museu entre el públic de proximitat és probablement una de les seves assignatures pendents i una de les claus de volta del canvi estratègic en els propers anys. El museu treballarà a fons per fidelitzar el públic i per captar-ne de nou. S'activaran estratègies de màrqueting per incrementar la captació activa, tant d'usuaris finals com dels prescriptors, per augmentar la contractació i l'ús dels serveis i la generació d'ingressos propis. L'ampliació i la diversificació de l'oferta de serveis i d'activitats, l'accés a nous espais, la millora de la qualitat de visita, així com una política de preus i horaris adequada, contribuiran, sens dubte, a incrementar l'ús social del museu.

Els museus són entorns educatius per excel·lència. Entenent per educació qualsevol acció del museu que contribueixi i doni les eines necessàries per tal de facilitar l'accés físic, social, cultural, intel·lectual i emocional de les persones al patrimoni artístic, es treballarà per crear experiències d'aprenentatge multisensorials, a partir de la relació entre l'objecte d'art i el públic, que potenciïn múltiples discursos o punts de vista i que proporcionin diversos tipus d'experiències.

Per transmetre bé els valors i les actuacions serà essencial elaborar una estratègia de comunicació integral i diversificada que arribi a tot tipus de públic. **Més continguts, més activitats, més difusió** faran del museu un centre amb influència a l'entorn, un espai comú de vincle social i de participació, que afavoreixi les experiències compartides.

Objectius

Els **objectius** generals són:

- **Incrementar la rendibilitat social del museu i esdevenir un museu dinàmic i obert a tothom, on la visita sigui una experiència de qualitat.**
- **Incrementar el nombre de visitants i augmentar la diversificació de públics.**
- **Promoure el coneixement i gaudi de l'art a través de les col·leccions i els programes.**
- **Estendre l'estratègia digital a tots els àmbits del museu i potenciar les xarxes socials i la participació.**
- **Assolir l'accessibilitat universal.**
- **Impulsar la Responsabilitat Social Corporativa (RSC).**

Accions i projectes

Accions i projectes prioritaris:

Serveis als visitants

- Remodelació de l'**espai d'acollida dels visitants**. El nou espai haurà de convidar a accedir al museu i orientar millor el visitant, fent més evident l'oferta de serveis. Amb aquesta finalitat es concentraran els quatre punts dispersos existents: informació, venda d'entrades, lloguer d'audioguies i taulell dels Amics del Museu en un únic punt més proper a l'entrada i accessible, bo i potenciant la polivalència del personal d'atenció al públic i oferint un servei millor i integrat. Múltiples pantalles informatives i un *videowall* reforçaran els canals de difusió de manera atractiva i dinàmica.
- Revisió de la política de **gratuitats i dels horaris** de serveis al públic. A més del primer diumenge de mes, tots els dissabtes a la tarda a partir de les 3 i fins a l'hora de tancament, el museu s'ha fet gratuït per a tothom. També s'ha fet gratuït per a les persones en atur. S'han disminuït els preus de les activitats familiars en un 50% per equiparar-se als preus d'altres equipaments. Es diferencia l'horari d'apertura d'estiu i el d'hivern, per adaptar-se al flux de visitants segons l'estacionalitat: a l'hivern es tancarà una hora abans, a les 6 de la tarda i a l'estiu a les 8, és a dir una hora més tard del que era l'horari habitual fins a 2012.
- Millora de la **senyalització externa i interna**. Pel que fa als accessos al museu, ja sigui per a vianants o vehicles, es farà una actuació conjunta amb el Districte de Sants-Montjuïc per tal

de millorar els senyals o instal·lar-ne de nous als punts necessaris ja identificats. Dins el museu hi ha alguns dèficits de senyalització que no faciliten l'orientació del visitant i es procedirà a renovar i reforçar l'existent.

- Elaboració d'una nova cartera de serveis, amb **ampliació de l'oferta de visites**. A fi de millorar la visita quantitativament i qualitativament es programaran tipologies de visita més diversificades, visites temàtiques, visites exprés, visites personalitzades per atendre necessitats especials.
- Obertura de nous espais al públic com els **terrats**, que oferiran un magnífic mirador sobre la ciutat de Barcelona, o com reserves ara no visitables. Potenciació de l'ús social d'altres espais, com la Sala Oval, que esdevindrà la plaça pública del museu.
- Reformulació de la **museografia**, tot articulant l'exposició de la col·lecció de manera que faciliti la comprensió i la contextualització de les obres d'art i que generi noves narratives.
- Renovació de les **audioguies**, tant en contingut com en els dispositius per al públic. Els continguts seran renovats, s'oferiran en més idiomes i en suport multimèdia.
- Foment de la participació, acollida de continguts generats pels usuaris, cocreació. Resulta útil aplicar una **translació del concepte web 2.0 al museu físic**, que doni cabuda en el discurs museogràfic a la incorporació i visualització de l'expressió dels visitants -textual, fotogràfica, audiovisual, plàstica.

Activitats

- Increment i **diversificació de l'oferta** per continuar acostant la col·lecció i les exposicions a tot tipus de públic mitjançant una àmplia programació d'activitats i l'oferta d'experiències adaptades als diferents col·lectius d'usuaris. Aconseguir una dinàmica d'activitat que faci que el públic percebi el museu com un lloc on poden passar moltes coses alhora i que resulta interessant anar-hi en qualsevol moment. Situar el museu a l'agenda dels ciutadans per una programació continuada i variada.
- Programació **multidisciplinària** d'aproximació a la col·lecció:
 - actuacions de música i dansa a les sales (acords amb l'ESMUC-Escola Superior de Música de Catalunya, Taller de Músics, Institut del Teatre).
 - connexions entre literatura i les obres d'art.
 - cicle anual de **Cinema i Art**, en col·laboració amb la Filmoteca de Catalunya.
 - nova programació de **dissabtes a la tarda** a la Sala Oval, oberta a la participació de col·lectius culturals i associatius.
- Participació amb programació específica als esdeveniments i **cicles culturals de la ciutat**: Sónar, Screen Festival-Loop, Dies de Dansa, BCN negra, Barcelona Poesia, Open House Barcelona, Nit dels Museus, Festival Grec, Festival MOBA, festes de la Mercè, etc.

- Elaboració i posada en marxa d'una **ruta medieval** a Barcelona (en col·laboració amb el MuHBA-Museu d'Història de Barcelona).

Educació

- Formació d'un grup d'experts d'Educació, amb especialistes i assessors externs, que exerceixi una assessoria qualificada de l'actuació i l'oferta educativa del museu, proposi noves línies i validi les propostes.
- Desenvolupament del Programa **educArt**, que contempla els interessos i les necessitats dels diferents tipus de públics: escolar, familiar, individual, col·lectius amb necessitats específiques, per tal de pensar i dissenyar activitats i serveis que millorin la seva experiència al museu i afavorir l'aprenentatge i l'expressivitat. Es treballen programes escolars i de grau superior per complementar la formació curricular, i s'ampliarà l'oferta de programes per a públic jove, adults, gent gran que ofereixin noves maneres d'aproximar-se a les col·leccions i aprendre de manera lúdica i creativa sobre les manifestacions de l'art català i les seves tècniques artístiques.
- **Formació del professorat** en col·laboració amb les facultats de Ciències de l'Educació, Escola d'estiu, curs "ReflexionArt" en col·laboració amb el Centre de Recursos Educatius de Sants-Montjuïc i el Consorci d'Educació de Barcelona.
- Creació del **Fòrum jove**, programa de participació en la creació d'activitats per a joves.
- Impuls de la pràctica artística a les sales. Ús de les **sales com a espai viu d'aprenentatge artístic**: oferir a les escoles d'art les sales per fer-hi classes de dibuix i d'expressió artística (Cercle de Sant Lluç, Escola Massana, Escola Eina, Escola Elisava, Facultat de Belles Arts, etc).
- **Desplegament educatiu al territori**: presència dels educadors del museu a les aules de les escoles, per treballar les propostes sobre el terreny i oferir assessorament més enllà de la maleta pedagògica.
- Treball conjunt amb la comunitat educativa a fi que l'art i el patrimoni artístic siguin una matèria transversal al currículum de 1r a 6è de Primària. A partir del curs 2013-2014 i durant tres anys, es durà a terme el **projecte Tàndem** entre una escola del districte, l'escola Miquel Bleach, i el museu que permetrà el disseny i implementació d'un programa educatiu centrat en l'art i la pròpia col·lecció del museu. El projecte és avalat pel Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya i patrocinat per la Fundació Catalunya-La Pedrera.
- Desenvolupament de l'**aula virtual** i de recursos educatius *online*.

Accessibilitat

- Desenvolupament d'un **pla integral d'accessibilitat** per garantir l'accés universal a tots els recursos públics oferts –espais, serveis, activitats, web–. Plantejament d'estratègies que evitin qualsevol tipus d'exclusió, amb eliminació de barreres, ja siguin arquitectòniques, sensorials, cognitives, socials, culturals, econòmiques.

- Posada en marxa de **programes comunitaris** per facilitar l'accés als sectors de població més desafavorida, persones i col·lectius amb majors dificultats per participar en els processos d'aprenentatge i d'aproximació a la cultura i a l'art. Aquest és el cas del Programa *Museu Espai Comú d'Integració*, en coordinació amb diferents centres assistencials, que facilita la participació a col·lectius amb risc d'exclusió i dona suport i recursos als educadors i professionals que en tenen cura, o el del Programa *Apropa't a la Cultura*, per a col·lectius amb risc d'exclusió social.
- Intensificació del treball amb el **Districte** on s'ubica el museu, Sants-Montjuïc, a fi d'inserir-lo millor en la vida cultural i associativa dels barris: projectes amb escoles, cessió d'espais, millores d'accessos i de senyalització exterior dels voltants del museu, major implicació a la Festa Major, etc.
- Marc de cooperació amb la Xarxa de Biblioteques i amb els Centres Cívics de Barcelona.

Comunicació

La comunicació del museu ha de reflectir en tots els seus aspectes la imatge del museu, tot entenent per imatge molt més enllà de la imatge gràfica, és a dir, la projecció integral del museu. És fonamental assumir que **tot el que fa el museu és un transmissor constant de comunicació**: la programació d'exposicions, l'oferta d'activitats i serveis, els horaris, la participació a les xarxes educatives, artístiques, científiques, turístiques, la retolació de les obres, fins i tot l'estat de les instal·lacions. D'aquesta premissa es desprèn que el museu ha de vetllar acuradament per tots els detalls i els aspectes de la seva acció i caldrà afavorir que el conjunt dels professionals actuïn com a transmissors de la identitat del museu.

- Elaboració del **Pla de Comunicació**, amb una planificació **integral** de les actuacions de difusió, públics, premsa, publicitat, RR.PP, màrqueting i digital, i **diversificada** en múltiples canals i suports, dirigida a públics diversos. Treballar des de la complementarietat dels recursos comunicatius, *offline* i *online*.
- Plantejament d'una **nova identitat corporativa**. El nom del museu, Museu Nacional d'Art de Catalunya, es manté, però cal treballar una imatge gràfica més actual, fresca i lleugera, que transmeti la identitat de creativitat, obertura i dinamisme actuals del museu. Serà la plasma-ció del símbol d'un canvi i no merament un canvi de símbol. Serà l'expressió del museu obert, viu, porós, no només emissor sinó també receptor, que genera activitat, pensament, creació, coneixement, interpretació, crítica, debat, experiència, emoció.
- Adequació de les **eines i els canals** de comunicació amb el públic físic i el públic virtual a les necessitats actuals. Això comportarà, entre d'altres, l'edició d'un nou fullet general multilingüe, la preparació d'una nova guia del museu, l'elaboració de nous materials interpretatius i interactius.
- Elaboració d'un **Pla editorial** que defineixi les línies de publicacions científiques i divulgatives del museu. Ha de contemplar les col·leccions i l'edició de llibres singulars, la línia científica,

catàlegs d'exposicions, monografies de divulgació, guies, llibres infantils, material educatiu, publicacions periòdiques, edicions digitals i política de coedicions, així com l'edició en idiomes i l'estratègia de distribució.

- Intensificació del treball amb els **mitjans de comunicació** per garantir una àmplia cobertura informativa a la premsa. Es treballarà per aconseguir una major presència als suplementes culturals dels principals diaris, s'intensificarà la relació amb la premsa local i comarcal així com amb els mitjans internacionals i es millorarà la sala de premsa virtual.

Estratègia Digital

Elaboració i desplegament de l'estratègia digital a fi d'ampliar l'experiència de la visita, afavorir l'aprenentatge i la creació, implicar l'usuari a través de la interacció, crear comunitat, donar visibilitat al treball científic, proveir entreteniment –amb sentit–, oferir transparència informativa sobre la institució, treballar per al coneixement obert i innovar.

La dimensió digital abasta ja tots els àmbits d'un museu, de la col·lecció a l'exposició, la museografia, l'educació, la comunicació, la gestió. Atesos l'abast i la complexitat d'interrelacions, cal una estratègia integrada i una planificació acurada, on els diferents departaments treballin cooperativament.

Entre els àmbits i les iniciatives en procés de desenvolupament o en projecte destaquen:

- **Web:** el web actual es va crear el 2004 i necessita d'una renovació profunda que el situï a l'alçada de les potencialitats, requeriments i usos socials actuals. El nou projecte contempla un web multimèdia, interactiu, amb múltiples opcions de personalització, que acosti la col·lecció als visitants –abans, durant o després de la visita– i als usuaris exclusivament virtuals. Es prioritzarà la creació de nous continguts visuals i en vídeo, es vetllarà per l'aplicació de les normes d'accessibilitat i per l'optimització de la pàgina als cercadors (SEO).
- **Col·lecció online:** prosseguir la digitalització dels fons i oferir la totalitat del catàleg *online*.
- **Xarxes socials i blog:** el museu entén com a punts estratègics de presència aquests canals avui d'abast immediat i universal. El web social permet no només interactuar i fidelitzar el públic, sinó també arribar a públics diferents dels habituals que visiten museus. S'hi seguirà desplegant una presència intensa i activa i s'aprofundirà l'anàlisi 2.0. El museu obrirà un nou blog que respon a tres objectius: donar a conèixer vessants més desconeguts del museu, oferir pluralitat de punts de vista (interns i externs) i crear comunitat.
- **Mòbil:** atès el creixement exponencial de l'ús social dels mòbils i la connectivitat ubíqua, és estratègic facilitar l'accés als continguts en les plataformes on es troben els usuaris. El museu disposa actualment d'una aplicació per a tauleta amb casos d'estudi i anàlisi d'algunes obres. El nou web serà realitzat amb *responsive design*, és a dir, disseny adaptatiu a diferents formats i dispositius mòbils. Aquesta serà la prioritat, que el web es visualitzi i sigui navegable adequa-

dament en qualsevol dispositiu. Seguidament, es desenvoluparan aplicacions mòbils específiques per a exposicions temporals (com a l'exposició *Tàpies. Des de l'interior*), itineraris virtuals o aspectes determinats de la col·lecció. Cal aplicar un canvi de política respecte de la restricció actual de l'ús de mòbils a les sales.

- **Museografia interactiva:** s'elaborarà una nova audioguia multimèdia sobre la col·lecció, s'iniciaran treballs per a un nou espai multimèdia al museu i poder enriquir la visita via realitat augmentada i altres tecnologies interpretatives de futur.
- **Edició digital:** adaptació de les línies editorials a suports digitals, elaboració de noves edicions exclusivament en format digital, ampliació de la distribució comercial a plataformes digitals.
- **Plataformes digitals de patrimoni:** se seguirà el treball amb Europeana, el repositori de dades patrimonials d'Europa, i amb Google Art Project a fi de diversificar la visibilitat i l'abast de la col·lecció del museu.
- **Open Data:** el museu aposta per afavorir la cultura oberta i lliure. Se seguirà la línia encetada d'alliberament de continguts a plataformes obertes com ara Creative Commons. S'accentuarà el treball cooperatiu amb Viquipèdia, a través de la comunitat de viquipedistes i de l'Associació Amical Viquipèdia, que els darrers mesos de 2012 ha representat la creació de més de 300 articles sobre obres de la col·lecció en 20 idiomes i la càrrega de 2.300 imatges de la col·lecció.
- **Col·laboració internacional:** el museu participa a xarxes de referència en el sector digital de museus com el congrés *Museums & the Web* en qualitat de membres del jurat internacional dels Premis *Best of the Web; MuseumNext*, conferència anual europea que ha estat codirigida pel museu el 2012 i a la qual segueix vinculat.

Màrqueting

- Creació d'un nou equip de treball de promoció i venda, que desenvoluparà estratègies de **captació de nous públics** i fidelització dels existents. A partir de la nova cartera de serveis i la nova oferta de paquets de visites, s'emprendran accions específiques amb els **sectors turístic, associatiu i empresarial** per incrementar el nombre de visitants col·lectius, així com els **usos comercials** oferts pel museu via lloguer d'espais, botiga, cafeteria i restaurant.
- Creació de l'**Observatori de Públics**, a fi de dotar el museu d'una eina de coneixement del públic que el visita –perfil, motivació, preferències, expectatives– i fer una gestió integrada d'indicadors i avaluació. Es duran a terme estudis de mercat i investigació de públics mitjançant enquestes, índexs de satisfacció, observació directa de comportament dels visitants, focus grups. Conèixer millor el públic –i el no públic– és fonamental per definir actuacions futures. Des de l'Observatori s'estimularan col·laboracions amb la xarxa

de museus d'art de Catalunya per identificar, quantificar, gestionar i avaluar les polítiques de públics.

- Desenvolupament d'una nova base de dades relacional dels usuaris i clients o **CRM** (*Customer Relationship Management*). Aquesta eina suposarà la integració dels diferents mailings dispersos interns i permetrà fer una gestió i una explotació eficients de la base de dades de clients i col·laboradors, i posar en marxa un programa de màrqueting adreçat als diferents segments de públics del museu.

Responsabilitat Social Corporativa (RSC)

- El museu pren una opció clara per situar la cultura al centre de la vida pública, per contribuir al desenvolupament sostenible i implicar la ciutadania mitjançant el seu programa de Responsabilitat Social Corporativa.
- Sensibilització a l'entorn social de la importància del patrimoni cultural i el compromís col·lectiu envers la seva preservació.
- Promoció d'actuacions per al desenvolupament local per millorar aspectes culturals, socials i ambientals de la vida a la comunitat i contribuir al desenvolupament sostenible.

LA COL·LECCIÓ

La raó de ser

La col·lecció és la raó de ser del museu. Potenciar-la al màxim en tots els vessants –científic, expositiu i comunicatiu– és estratègic per al museu

Amb obres que daten del segle X fins al XX, cobreix tot l'arc del patrimoni artístic català, el museu té la voluntat de construir un relat complet de l'art a Catalunya. Abasta un fons de 4.741 pintures, 3.889 escultures, 2.284 objectes d'arts decoratives, 51.085 dibuixos, més de 50.000 gravats, 9.573 cartells, més de 30.000 fotografies i 135.407 peces numismàtiques. Les col·leccions més singulars i que el distingeixen són l'art medieval –amb la millor col·lecció de pintures murals romàniques del món–, el Modernisme català i la pintura dels grans artistes europeus. Cal accentuar la **singularitat** del museu i reforçar-lo en allò que el fa únic. Amb la mirada posada en el visitant, el facilitar l'aproximació a l'art i afavorir una experiència de visita de qualitat al **públic**, que convidi a la descoberta del passat, a l'anàlisi del present i a la projecció cap el futur. Per tal d'oferir un discurs no fracturat de les col·leccions cal **ampliar el límit cronològic** del museu a tot el segle XX, construir nous relats i continguts que traslluin la complexitat i diversitat de discursos i que plantegin interrogants, donar entrada a la creació contemporània i posar-la en diàleg amb les col·leccions. És important facilitar que el museu sigui percebut com un espai per al coneixement i la creació.

El museu desenvoluparà un programa ambiciós i divers d'**exposicions** temporals que li permeti posicionar-se com una institució dinàmica, que el situï en l'àmbit internacional, que proporcioni motius renovats d'interès per visitar-lo, que difongui les col·leccions i els treballs de recerca, a més d'oferir noves interpretacions sobre l'art dirigides a un públic divers. El museu diversificarà les línies i les tipologies de les seves exposicions, amb formats i destins també diversos.

Per acomplir aquests plantejaments serà essencial que el projecte vagi acompanyat d'un **creixement també en espais**, per millorar la presentació museogràfica de les col·leccions, per ampliar les reserves, per acollir un increment dels fons i per desenvolupar el programa d'exposicions temporals en espais més amplis i adequats que els actuals.

Objectius

Els objectius generals són:

- **Dotar el museu de rellevància a partir de les seves col·leccions de més singularitat i notorietat, especialment la d'art romànic.**
- **Esdevenir el centre de referència per al coneixement, la comprensió i la difusió del modernisme.**
- **Construir relats nous sobre l'art català en el context internacional.**
- **Oferir un relat complet del segle xx, sense límits cronològics, i que integri les diferents disciplines com el cinema, la fotografia, l'arquitectura, el còmic o l'art digital.**
- **Esdevenir un lloc per la creació.**
- **Incrementar l'accessibilitat de les col·leccions tot garantint la conservació, documentació i restauració de les obres d'art i la preservació per a les generacions futures.**
- **Realitzar una política activa d'increment de les col·leccions.**

Accions i projectes

Accions i projectes prioritaris:

Relats i museografia

Intervenció museogràfica que introdueixi la **contextualització històrica** i incorpori la tecnologia per facilitar al públic la interpretació i la interacció. Oferir una presentació que permeti acostar-se a l'art i a seu context de múltiples maneres. Renovació i enriquiment del **relat** amb el desenvolupament de noves vessants al museu com la Mediterrània, la modernitat del tombant de segle XIX al XX, la guerra civil, de 1939 a la dècada dels 70, l'arquitectura, el cinema, la fotografia i el còmic.

- Elaborar un **relat global pel conjunt d'art medieval**, que el doti de context en els orígens de Catalunya i d'Europa.
- Incorporar el llegat Cambó i la Col·lecció Thyssen al relat de Renaixement i Barroc.
- Configurar i produir una **nova presentació del modernisme**, desenvolupada conjuntament amb les institucions, col·leccions i arxius d'aquest moviment artístic.
- Posada en valor, documentació i exposició de les col·leccions de **fotografia** i convertir el museu en un instrument articulador de la fotografia catalana.
- Desenvolupar una línia d'intervencions de **creadors** contemporanis a les sales, en diàleg amb la col·lecció.
- Incorporació de diferents **disciplines** en l'àmbit de la interpretació (arquitectura, història, literatura, dansa, música, fotografia, cinema).

- Revisió dels **materials interpretatius** i elaboració de nous elements de suport a la visita a la col·lecció com audiovisuals, guies, audioguies, web, aplicacions per a dispositius mòbils, material educatiu per tal de millorar i diversificar les vies d'aproximació, aprenentatge i participació al patrimoni artístic del museu.
- Presència al recorregut museogràfic de resultats i descobertes fruit dels projectes d'intervenció de conservació-restauració en obres de la col·lecció.
- Instal·lació d'**obres d'art a espais públics del museu de caràcter no expositiu** (vestíbul, Sala Oval, terrats) a fi que l'experiència del visitant a l'edifici sigui immersiva i captadora de visita a la col·lecció i recuperar la memòria de l'origen de l'edifici.

Programació expositiva

La redefinició del museu i els nous plantejaments comporten el **desplegament d' un programa expositiu amb diversificació de tipologies i formats**. Així doncs, la planificació d'exposicions per als propers anys abastarà les següents tipologies:

- coproduccions internacionals amb museus de referència
- recuperació d'artistes catalans
- obres en context
- reagrupacions de conjunts
- intervencions d'artista
- visions temàtiques o transversals de les col·leccions

i es programarà atenent els principals eixos següents:

- revisió de la historiografia catalana
- contextualització de la col·lecció a Catalunya, Espanya, Europa
- exposicions de cultures no occidentals en relació a les col·leccions medievals
- el Modernisme en diàleg amb els corrents artístics paral·lels com l'*Art Nouveau* i el *Jugendstil*
- repàs a la presència de les avantguardes internacionals a Catalunya
- presentacions monogràfiques i intervencions a sales, de format petit o mitjà, d'artistes catalans contemporanis

Conceptualització i creació d'exposicions itinerants, articulada en tres direccions:

- exposicions del fons per itinerar per Catalunya (fotografia, cartells, modernisme)
- presentacions en contextos de prestigi per la col·lecció (grans museus europeus i americans)
- grans exposicions de referència a mercats emergents per generació de nous públics i captació d'ingressos (Xina, Japó).

Conservació

- Completar el **catàleg** de la col·lecció en els àmbits que encara falta introduir (gravats 65%, fotografia 66% i numismàtica 74%) i revisar i actualitzar les dades de part de la col·lecció, com la de dibuixos i cartells, així com actualitzar les imatges de les obres o fer-ne d'aquells objectes que encara no tenen imatge associada. Serà fonamental la millora del gestor documental per una gestió optimitzada i integral de les fotografies.
- Fer la col·lecció més **accessible** al públic general i als investigadors. Publicació **online** de totes les obres catalogades, encara que estiguin en procés de revisió de dades o de qualitat d'imatge, a fi de posar-les a l'abast del públic, i anar procedint progressivament a la seva millora. El museu treballarà per fer accessibles les dades de la col·lecció en contingut obert i facilitar-ne així l'ús i la reutilització públics.
- Racionalització dels fons actuals de **reserves** a fi d'incrementar-ne la capacitat, l'ús social i la recerca. Cal intensificar la captació de públic per a les reserves actualment visitables i possibilitar la visita a les reserves de Dibuixos i Gravats. Incrementar la cessió d'obres en dipòsit a museus i institucions locals. Millorar els espais i les condicions per als investigadors a les reserves. Ampliar els espais de reserva: caldria doblar els 2.500 m² actuals i que daten del projecte de 1995, avui insuficients.
- Implantar una gestió única del registre d'obres d'art.
- Estudiar la reubicació del Gabinet Numismàtic de Catalunya, dins la nova ordenació del mapa museístic català i el Pla de Museus de Catalunya.

Conservació preventiva-restauració

- Aplicació d'una estratègia de conservació preventiva sostenible en les actuacions d'il·luminació, clima, contaminació, sistemes d'emalatge i transport, equipaments museogràfics i d'emmagatzematge, seguretat.
- **Pla de restauració** d'obres de la col·lecció en funció del seu estat de conservació, de les necessitats motivades per la seva inclusió a exposicions temporals dins o fora del museu.
- **Formació** en conservació preventiva per al personal del museu i les empreses externes (neteja, seguretat, manteniment).

Increment de la col·lecció

- En el **context econòmic** actual el creixement de la col·lecció només serà factible a partir de l'obtenció de finançament privat així com d'una política proactiva de generació de cessions, dipòsits, donacions, dacions i llegats.

- **Acords** amb institucions museístiques i amb col·leccionistes per obtenir dipòsits d'obres i préstecs de llarga durada. Com a exemples en estadi avançat, l'intercanvi temporal de dipòsits de fons amb el Macba (Museu d'Art Contemporani de Barcelona) i els acords amb l'Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona-Càtedra Gaudí i amb la Fundació de la Junta Constructora de la Sagrada Família, per acollir obres en dipòsit del període modernista.
- Recerca de finançament privat i activació de polítiques de **mecenatge** i *crowdfunding* per adquisicions, en un treball conjunt amb els **Amics del Museu**.
- El creixement de la col·lecció es focalitzarà, preferentment, a enriquir la col·lecció de modernisme, d'obres d'art del segle XX i del fons de fotografia.

CONeixEMENT I RECERCA

De l'expertesa a la difusió

El museu, espai de coneixement, que genera recerca i la difon per a enriquiment del saber col·lectiu

El museu ha d'esdevenir un veritable espai de coneixement, tant en l'àmbit de la recerca científica com en l'àmbit de la divulgació, de l'educació i dels estudis sobre museus. Cal desenvolupar una recerca planificada i ajustada als objectius del museu. S'incentivarà la **recerca sobre la col·lecció pròpia i sobre l'art català en general**, ja sigui feta pels mateixos professionals del museu o facilitant la recerca d'investigadors externs, i es vetllarà per difondre'n els resultats tant per al públic especialitzat com per al públic en general. Les descobertes fruit de la recerca són una matèria fonamental per a la pròpia museografia de la col·lecció, així com per la divulgació. La singularitat del Museu Nacional d'Art de Catalunya es basa en el fet que és l'únic museu amb col·leccions d'art català prou representatives i amb mitjans humans i tècnics especialitzats per estudiar-les científicament. Es poden crear patrons i paràmetres de referència de gran utilitat per a d'altres centres i col·leccions d'àmbit nacional i internacional.

Amb uns inicis de recopilació bibliogràfica que daten de 1888 i oberta al públic el 1906-1907, el museu disposa de la millor biblioteca d'història de l'art de l'Estat espanyol. En ple segle XXI, el paper de la **biblioteca** especialitzada d'un Museu Nacional passa a esdevenir un veritable centre de recerca i de suport documental intern i extern. Actualment, el fons conté uns 105.000 documents nacionals i internacionals de temes d'art, museologia, conservació i restauració, fotografia, numismàtica, arqueologia, humanitats i història local, inclosos gairebé 3.000 títols de revistes. És imprescindible que tot aquest fons valuós tingui un major ús social. Per tant, el museu reforçarà el paper de la biblioteca i de l'arxiu com a **Centre d'estudis i recerca**, amb una programació d'activitats i amb una participació activa en les tasques documentals i de recerca de la col·lecció i dels projectes. Es potenciarà el coneixement col·laboratiu i no únicament el saber expert.

Objectius

Els **objectius** generals són:

- **Creació del Centre d'Estudis i Recerca.**
- **Generació de nou coneixement fruit de la recerca de l'art català.**
- **Impuls de la biblioteca i l'arxiu.**

- **Incorporació de les TICs en tots els programes de coneixement del museu.**
- **Foment del debat i la reflexió amb el sector professional dels museus.**

Accions i projectes

Accions i projectes prioritaris:

- **Creació d'un Consell Científic** assessor del museu.
- **Acords de col·laboració** en temes de recerca, docència i desenvolupament tecnològic amb centres especialitzats com la British Archaeological Association, l'Institut d'Estudis Medievals de la Universitat Autònoma de Barcelona, l'Institut de Recerca en Cultures Medievals (IRCUM) de la Universitat de Barcelona, o la participació al Comitè Científic dels *Cahiers de Saint Michel de Cuxà*, Quaderns de Cuixà, revista científica d'art, arquitectura i civilització preromànica i romànica de l'Europa meridional. Conveni amb els Centres Científics Tecnològics de la Universitat de Barcelona (CCCTUB).
- **Centre d'Estudis i Recerca**, que es desplegarà en quatre vessants: docència, recerca, documentació i difusió:

DOCÈNCIA

- Desenvolupament d'un programa de formació en museografia, en gestió i en història de l'art per la via d'organització d'estudis de postgrau en col·laboració amb diferents universitats catalanes i d'altres:
 - direcció del Postgrau de Gestió Museística (amb l'Institut d'Educació Contínua de la Universitat Pompeu Fabra, IDEC-UPF)
 - col·laboració al Màster de Restauració (Belles Arts, UB)
 - col·laboració al Màster d'Arxivística (UAB)
 - impartició del mòdul Museu Nacional (dins màsters Història de l'Art UAB/UB),
 - creació nou Màster d'Història de l'Art (amb UAB i UB)
 - Postgrau Història de l'Art i Arquitectura (ETSAB, Càtedra Gaudí).
 - organització de conferències i seminaris acadèmics, com el Simposi "Art Fugitiu. Estudis d'Art Medieval Desplaçat", en col·laboració amb la UB.
 - direcció del seminari "Museums in Changing Times" del Màster de Museum Studies de la Universitat Johns Hopkins de Washington.
- Acords d'intercanvi amb museus internacionals d'acollida de professionals en pràctiques.

RECERCA

- Elaboració del **Pla de recerca**, tenint com a base potenciar la recerca aplicada i la seva difusió.
- Participació a projectes de **recerca internacionals**. Relacions amb laboratoris científics internacionals per compartir la recerca en mecanismes d'alteració, diagnòstic i tractaments de conservació-restauració.

- Aconseguir que el museu sigui reconegut oficialment com a **centre de recerca** per la Secretaria d'Universitats i Recerca de la Generalitat de Catalunya.
- Recerca en **restauració** del patrimoni artístic del museu. Es treballarà pel desenvolupament dels recursos en sistemes d'examen científic i anàlisi per aprofundir en el coneixement del patrimoni artístic, en els processos de degradació i en la millora dels tractaments.
- Col·laboració amb el TERMCAT per normalitzar la terminologia específica en conservació-restauració.
- Creació d'una base de dades de resultats científics i difusió d'aquests.
- Convocatòria de beques de recerca per a postgraduats i doctorands, tot facilitant que els fons del museu siguin estudiats en profunditat i afavorint la formació de personal investigador.

DOCUMENTACIÓ: BIBLIOTECA I ARXIU

- Potenciació de l'ús social de la biblioteca i millora de la prestació de serveis als usuaris –espais, horaris– i inici de programació d'activitats. Millora del catàleg *online* de la biblioteca: disseny, usabilitat, exportació de registres, eines de participació.
- Digitalització dels fons de la biblioteca amb finalitats de preservació i de difusió. Introducció a la Memòria Digital de Catalunya de la col·lecció d'enquadernacions de la biblioteca.
- Digitalització de documents del fons històric de l'Arxiu i posada en valor dels fons especials i fons documentals personals de l'Arxiu, així com del fons iconogràfic de 1929.
- Buidat sistemàtic i còpia per al museu de la documentació administrativa sobre les col·leccions que es troba als arxius de la Junta de Museus (actualment a l'Arxiu Nacional de Catalunya a Sant Cugat) i a l'arxiu administratiu de l'Ajuntament de Barcelona.
- Habilitació d'un espai de recerca dins l'Arxiu del museu.
- Desenvolupament de recursos *online*.

DIFUSIÓ

- Pla editorial que ordeni la producció actual de publicacions i estableixi una planificació per donar difusió a l'acció científica i de divulgació, que abasti l'edició en paper i digital. Reorientació i relançament de la revista científica del museu. Edició de publicacions monogràfiques de divulgació científica i d'estudis.
- Organització de conferències, cursos i seminaris.

NACIONAL

Un museu de tots

El Museu Nacional, articulador dels museus d'art de Catalunya i el museu de tots

El Museu Nacional ha d'esdevenir el centre de **capçalera** d'una xarxa que articuli els museus d'art de Catalunya i que aplegui una **estratègia comuna en un entorn de complementarietat i de col·laboració**, amb l'objectiu d'impulsar la posada en valor i la difusió del patrimoni artístic català. El museu estendrà la política de **préstecs** pel territori català, així com la coproducció i la itinerància d'exposicions.

El museu actuarà com a institució museística de referència del país, tot intensificant el treball i la relació amb les institucions i entitats culturals i associatives, les biblioteques, les universitats catalanes i altres organitzacions. Es reforçaran els vincles amb les **comunitats del territori** per tal d'ampliar l'accés del públic a les col·leccions, referent el coneixement i la visibilitat del museu a Catalunya amb la finalitat d'aconseguir una major implantació i legitimitat socials.

Objectius

Els **objectius** generals són:

- **Exercir de capçalera dels museus d'art de Catalunya.**
- **Impulsar l'estudi i la difusió del patrimoni artístic de Catalunya.**
- **Incrementar el nombre de visitants de tot Catalunya al museu.**
- **Guanyar legitimitat com a referent cultural del país gràcies a un major ús social.**

Accions i projectes

Accions i projectes prioritaris:

- Creació i impuls de la **Xarxa de Museus d'Art de Catalunya**.
Integraran la xarxa museus de Girona, Figueres, Vic, Olot, Sitges, Vilanova, Tarragona, Reus, Lleida, Solsona, Montserrat, Barcelona.
La xarxa neix amb la voluntat de desenvolupar serveis, projectes i activitats conjunts, amb una escalabilitat de costos, per guanyar una major projecció social, turística i científica.

- Dins el Museu Nacional s'habilitarà un **espai d'informació interactiva** de cadascun dels museus de la xarxa i d'altres museus d'art de tot el país.
- Nova política de circulació de **la col·lecció als museus del país** mitjançant préstecs i cessions d'obres en dipòsit, com és el cas del Museu de Sant Cugat, el Museu de Sant Martí Sarroca o el Museu de les Cultures del Vi-VINSEUM, i que es potenciarà els propers anys. Creació de projectes específics vinculats a localitzacions, com per exemple, préstec d'obres de Fortuny a Reus, per l'exposició amb motiu de l'Any Internacional Fortuny, o de Vayreda a Olot per l'exposició *De l'Impressionisme al Noucentisme a Catalunya*, etc. S'aprofundiran vincles de relació del patrimoni museístic amb els **llocs d'origen dels fons**, com es tradueix, per exemple, en el conveni amb el Consorci de la Vall de Boí a fi d'impulsar la cooperació per la promoció conjunta del patrimoni i, entre d'altres, les intervencions de millora de la presentació a les esglésies de Taüll, declarades Patrimoni Mundial.
- **Programa “El museu és teu”**
S'iniciarà un nou programa d'oferta de visites col·lectives en col·laboració amb les associacions culturals del país, entitats i biblioteques per tal d'atraure públics de tot Catalunya al museu, oferir un servei “a mida” dels seus interessos i proporcionar una experiència atractiva i de qualitat.
- Optimitzar i coordinar intervencions amb la resta de **laboratoris científics i centres de recerca de Catalunya** i, especialment, amb el Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya (CRBMC).
- Configurar i liderar programes continus de **formació** per a professionals dels museus catalans i de l'art, en estreta col·laboració amb les associacions de museòlegs, crítics, artistes, galeristes, col·leccionistes del país.
- Participació a la programació dels actes del **Tricentenari 1714-2014** amb un projecte artístic, una exposició simultània a diferents museus del país i la projecció internacional de l'art català.

INTERNACIONAL

El museu al món

Projecció internacional del museu i de l'art català

S'articularà un conjunt de projectes i accions que facilitin la integració del museu i de l'art català en la seva globalitat en els focus mundials més importants de la difusió artística, a fi d'ampliar-ne **la projecció internacional**, tant en l'àmbit científic com en la dimensió turística. El Museu Nacional rep visitants d'arreu del món, però necessita millorar el seu posicionament com a destí turístic de primer ordre a Barcelona i al país, així com desplegar una acció de col·laboració amb els grans museus i els cercles científics internacionals. Conservar la millor col·lecció d'art romànic del món ha d'anar acompanyat d'un **ambiciós programa de recerca, exposicions i programació de primer nivell a escala mundial**. La construcció de nous relats al voltant de la col·lecció ajudarà a fer-la més entenedora i atractiva per al ventall divers de visitants, locals i internacionals.

El museu ha de posicionar-se com a referent clau en la xarxa de grans ciutats d'Europa, i al seu relat ha d'incloure elements que ajudin a conèixer i a interpretar el context històric i artístic de la **formació d'Europa**. El museu treballarà per convertir-se en un referent del **turisme cultural** a Barcelona i al conjunt de Catalunya en col·laboració amb el *Pla Estratègic de Turisme de Catalunya*. Un coneixement més extens del museu pot contribuir a impulsar la percepció de Barcelona i de Catalunya com a grans destinacions culturals a Europa. Per donar entitat i projecció a aquesta dimensió internacional serà clau el projecte d'ampliació.

Objectius

Els **objectius** generals són:

- **Ampliar la projecció del museu i de l'art català al món.**
- **Establir acords i projectes de col·laboració amb museus internacionals.**
- **Elaborar una estratègia per al sector turístic.**

Accions i projectes

Accions i projectes prioritaris:

- Impulsar un programa per presentar **les col·leccions del museu al món**, a través d'exposicions i de l'increment dels **préstecs** internacionals. S'estimularan els intercanvis de préstecs

i l'organització de programes conjunts amb les institucions museístiques més importants del món. S'activarà **la itinerància internacional d'exposicions**, amb els objectius d'incrementar la difusió dels fons i de l'art català, de guanyar prestigi atorgat pel lloc d'acollida, i també com a font de generació d'ingressos, com serà el cas, per exemple, de l'exportació d'una exposició sobre el modernisme a la Xina.

- Activar la presència del museu en les **xarxes internacionals**, com ara l'Audiences Europe Network. S'ampliarà la presència internacional de l'equip científic, amb presentació de ponències a congressos.
- Creació de la **Xarxa Europea de Museus Medievals**.
- Participació en projectes científics i de recerca internacionals. Organització i codirecció científica del **Congrés Internacional del Romànic** - International Romanesque Conference el 2014 al museu, coorganitzat amb la British Archaeological Association.
- Assessorament i **formació** en programes d'intervenció i conservació a països emergents, a través, entre d'altres, de l'acord de col·laboració amb l'ICCROM-International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property.
- Reforçar la **dimensió digital** del museu com a via de projecció global. Treballar a comitès internacionals entorn dels museus a l'era digital. Impuls de l'accés *online* a les col·leccions i renovació del web.
- Augmentar la visibilitat del museu arreu del món i, especialment, en els mercats emergents. S'incrementarà el treball de captació de nous públics als mercats emissors (Rússia, Índia, Xina). Es farà una difusió proactiva amb els professionals del **sector turístic** i especialment amb els sectors hotel·ler, operadors, creueristes. S'intensificarà el treball conjunt amb Turisme de Catalunya, Turisme de Barcelona i l'Associació Professional de Guies de Turisme de Catalunya.

GESTIÓ I ORGANITZACIÓ

Un museu eficient i sostenible

Orientar el model econòmic i de gestió del museu a l'excel·lència que garanteixi la màxima eficiència, eficàcia i sostenibilitat en l'ús dels recursos

Per tal d'assolir els objectius, el museu s'ha de dotar d'un sistema organitzatiu eficaç.

Un dels punts forts del museu és l'equip humà, constituït per la pròpia plantilla, pels treballadors de les empreses que presten els serveis al museu, pels seus òrgans de govern i pel conjunt de professionals i empreses que participen d'una manera o altra en la gestió integral del museu. Amb tot, cal seguir treballant per optimitzar l'eficàcia i l'eficiència del conjunt de l'organització, especialment en el marc dels nous escenaris financers. En aquest sentit és important insistir en els processos de millora contínua i afegir elements que permetin evitar l'excés d'atomització que l'estructura de serveis i departaments pot provocar. Els òrgans de govern, la direcció i el conjunt de l'organització s'han d'implicar de manera activa en l'aplicació d'aquesta estratègia i de manera prioritària en l'obtenció dels recursos i mitjans que ajudin a fer possible el canvi.

L'evolució financera recent del museu ha estat fortament marcada per l'entorn de crisi que viu la nostra economia. D'un total d'ingressos l'any 2008 de 19,4 milions d'€ i de quasi 18,5 milions € el 2010, s'ha acabat l'any 2012 amb 14,4 milions €, el que representa una caiguda dels ingressos del 22% en dos anys. Aquesta baixada ha estat molt vinculada a una disminució de les aportacions de les administracions consorciades del 26% en aquests dos anys. La forta disminució de les aportacions públiques i una davallada en els ingressos per patrocini s'han vist compensades per un increment dels ingressos propis derivats de la venda d'entrades +33% en el període 2012-2010- i d'altres ingressos d'explotació -vendes, drets i imatges-, de manera que els ingressos propis han passat del 24% el 2010 a un 28% el 2012, que evidencia l'esforç enorme de gestió que s'ha realitzat en aquest període encaminat a millorar l'autofinançament.

Però la **incertesa del marc financer**, en general, i de l'aportació de les administracions públiques per als propers anys al museu, en particular, fan impossible esbossar previsions a llarg termini. Es trasllueix una desproporció entre les obligacions i l'expectativa social d'un Museu Nacional, i el finançament públic que s'hi destina. No es pot oblidar la càrrega econòmica de funcionament d'un edifici de les dimensions i les febleses estructurals del Palau Nacional, com tampoc el valor del museu com a agent econòmic creador de riquesa a l'entorn. Serà fonamental fer un esforç d'aplicar polítiques d'austeritat, de diversificar les fonts de finançament, en la generació de recursos propis i en una gestió econòmica desburocratitzada i transparent.

El museu referma el compromís envers el medi ambient i prosseguirà la tasca de gestionar els recursos de manera sostenible.

Per a un desplegament de tot el programa del museu per als propers anys és essencial el creixement en espais.

Objectius

Els **objectius** generals són:

- **Desplegar un nou model organitzatiu orientat a la qualitat i la innovació.**
- **Incrementar el grau d'autofinançament, amb polítiques que afavoreixin l'increment dels ingressos propis.**
- **Continuar amb el desplegament de sistemes de sostenibilitat mediambiental i el pla de reducció de consum energètic.**
- **Aplicar una estratègia general dels sistemes d'informació i dotar el museu d'un sistema tecnològic adequat a les necessitats actuals.**
- **Obtenir la certificació de Responsabilitat Social Corporativa RSC-10.**
- **Dotar el museu de nous espais dins el recinte de Montjuïc que li permetin dur a terme la nova missió i els nous objectius.**

Accions i projectes

Accions i projectes prioritaris:

- Implementació, actualització i avaluació de l'Estratègia 2017.
- Estudi per dotar el museu d'una **nova arquitectura jurídica** que permeti un funcionament i un finançament més autònom i àgil. Un nou estatus jurídic permetrà ser més eficients en la gestió dels recursos humans i econòmics i més eficaços en la capacitat d'obtenir recursos externs.
- Adscripció, per part de l'Ajuntament, a la titularitat del museu dels espais externs adjacents a l'edifici.
- Acord amb l'Ajuntament de Barcelona, la Fira, la Generalitat de Catalunya i "la Caixa", mitjançant el qual el Museu Nacional podrà fer ús dels pavellons Alfons XIII o Victòria Eugènia.
- Coordinació amb institucions del **Parc de Montjuïc** en qüestions de mobilitat, medi ambient i seguretat.

Eficiència econòmica i autofinançament

- Implantació de programes de millora de l'eficiència en la despesa corrent i de reducció de costos estructurals. Es reforçarà l'estratègia per a la comercialització dels serveis del museu i

la captació de recursos externs via mecenatge i patrocini. El pla financer establirà l'estructura financera del museu i analitzarà la viabilitat i les fonts de finançament.

- Increment de les **polítiques d'estalvi en despeses d'infraestructura**. El 2012 s'ha aconseguit reduir la despesa 1 milió €. L'objectiu és reduir en un 10% les despeses d'estructura en cinc anys.
- Activació d'una **gestió comercial** més ambiciosa i proactiva. Creació d'un departament comercial per millorar l'explotació dels serveis propis i per la captació de nous públics en els àmbits internacional, estatal i nacional. Foment de la rendibilitat i explotació econòmica dels recursos materials i humans del museu, a través d'accions com:
 - remodelació i explotació de la botiga en règim de concessió administrativa
 - obertura al públic de les terrasses superiors, per crear un nou espai d'art i de contemplació aèria de Barcelona destinat a públic visitant i a empreses
 - lloguer d'exposicions
 - captació de visitants als mercats turístics emissors
 - comercialització de treballs de restauració i d'ús d'equipaments científics
 - promoció del lloguer d'espais
 - construcció d'una zona d'aparcament per sumar-ho a l'explotació comercial del lloguer de la sala oval
 - reconversió de la Sala Sert en una sala polivalent dedicada a actes de petit format organitzats pel museu i per l'ús de determinats segments d'Amics del Museu i d'empreses patrocinadores
 - reforma de l'actual cafeteria per convertir-la en *self-service* i canvi de la decoració i mobiliari per fer-la més atractiva al públic
 - millora de l'accés al restaurant Òleum des de l'exterior
 - exploració de noves vies de generació d'ingressos dels espais adjacents a l'edifici del Palau Nacional
 - l'impuls de la promoció de tiquets col·lectius amb participació del museu com Articket i Barcelona Card.
- Pla de **patrocini**: el mecenatge i el patrocini seran una de les prioritats estratègiques els propers anys, tant per poder contribuir al creixement d'ingressos propis com per fer visible la voluntat de col·laborar amb el sector privat. Es treballarà per establir una relació de llarga durada i de compromís mutu que vagi més enllà de l'aportació de recursos, de manera que l'aliança amb el museu també suposi una aportació de valor per a les empreses patrocinadores. S'ampliaran les opcions de "membership". S'exploraran fórmules de micromecenatge i de donacions *online*, per exemple, per adquisicions d'obres d'art o per projectes de restauració d'una obra.
- Enfortiment de la relació econòmica i organitzativa amb la Fundació d'**Amics del MNAC** per tal d'optimitzar-ne tant la captació de recursos com el desplegament social i col·laborar amb la Fundació en l'assoliment de la seva missió.

Sostenibilitat energètica

- Desenvolupament del Sistema de Gestió Ambiental que ha obtingut la certificació internacional ISO 14.001 i la distinció del registre europeu EMAS, per una utilització eficient dels **recursos naturals**, matèries primeres i energia. Increment de **l'estalvi energètic**. En el període 2010-2012, el museu ha reduït el consum elèctric en un 9,85% i el de gas en un 11,41%. Foment de la reducció, la reutilització i la segregació dels residus. La reducció de residus totals va ser del 16,20% el 2011 i la correcta segregació ha augmentat en un 40,33% el període 2010-2012.
- Sensibilització i formació al personal en el respecte al medi ambient i en mesures aplicables a l'entorn personal i de treball per tal d'incorporar els criteris de sostenibilitat a tota l'activitat. Difusió de la política ambiental del museu entre els proveïdors, col·laboradors i públic.
- Projectes de recerca en climatització passiva, alternatives al clima actual, residus, il·luminació.
- Implementació d'una auditoria energètica de l'edifici.

Nous espais per al museu

- Per bé que el Palau Nacional és un edifici de grans dimensions (45.103 m²), els espais interiors i la distribució, mai pensats per a ser museu ni per perdurar com a edifici, són limitats per poder dur a terme el desplegament de l'actual projecte museístic. Aquest comporta, entre d'altres, un creixement de la col·lecció, disposar d'uns espais adequats per acollir exposicions temporals, expandir la programació i augmentar l'espai de reserves. Es desprèn de tot l'exposat al llarg d'aquesta Estratègia 2017 que per assolir el màxim de rendiment es fa necessari poder acostar més el museu cap a la ciutat i disposar d'espais més propers a l'accés des de la plaça d'Espanya. A tal fi, s'ha signat un acord amb l'Ajuntament de Barcelona, la Fira, la Generalitat de Catalunya i "la Caixa", mitjançant el qual el Museu Nacional podrà fer ús dels pavellons Alfons XIII o Victòria Eugènia.

Aquest projecte permetrà no solament un creixement necessari per al Museu Nacional sinó que tindrà un efecte multiplicador en tota la zona per l'enfortiment dels equipaments, l'oferta cultural i el guany social que representa.

Pla de Sistemes

- Revisió i actualització del **Pla de Sistemes** per tal de dotar el museu d'un sistema tecnològic que suposi, internament, una millora dels processos i, externament, una millora dels mitjans interpretatius i comunicatius al públic.
- Implantació progressiva de l'**e-Administració**.
 - simplificació dels procediments administratius

- implantació de la compra d'entrades *online* de les diferents modalitats de visita i activitats
- millora del *software* de gestió pressupostària per tenir un millor coneixement analític del pressupost i el control de la gestió per projectes i objectius
- implantació d'un gestor documental integral que racionalitzi i automatitzi els fluxos documentals i administratius del museu
- Instal·lació de **WiFi** als espais públics del museu, en primera fase a les sales d'exposicions temporals, auditoris, biblioteca, vestíbul, cafeteria, restaurant, Sala Oval i Cúpula; en segona fase, a les sales de la col·lecció.
- Canvi dels servidors i del cablejat del museu per augmentar-ne la capacitat i les prestacions. Racionalització i modernització del parc d'impressores i fotocopiadores, en quantitat i en tipologia, per tal d'afavorir l'estalvi en consumibles i energètic.

Seguretat

- Revisió i modernització dels sistemes de vigilància activa i electrònica del museu.
- Especialització i formació de vigilants i de personal de sales.
- Millora de la seguretat i la il·luminació del tram que es realitza a peu entre les fonts de Montjuïc i el museu, en especial l'últim tram. Acords amb Parcs i Jardins, el Districte i cosos de seguretat.

Mobilitat

- Implantació del Pla de Mobilitat de 2012, que promou el transport sostenible per part dels treballadors i els visitants. Impuls d'un model de mobilitat caracteritzat per la racionalització de l'ús del vehicle privat i l'increment de l'ús del transport públic i dels trasllats a peu i en bicicleta per part de treballadors i de visitants.

Equip del museu

- **Programa d'evolució organitzativa.** Adequació de l'organigrama per tal d'optimitzar els equips de treball i orientar l'organització per al correcte assoliment dels objectius marcats. Cal una nova cultura d'organització, generar una visió compartida, afavorir l'autonomia i fer aflorar el talent, amb visió de futur. Augment de la polivalència laboral i de la responsabilitat individual, que aporti espais de creixement personal i professional.
- **Racionalització** dels procediments interns de treball i simplificació de processos, per una millor optimització i un estalvi de recursos. El museu reforçarà una cultura del treball basada en la direcció per objectius, en la planificació i el treball per projectes i, per tant, impul-

sarà els programes cooperatius entre les diferents àrees del museu, que facilitin la cohesió de l'equip humà i una gestió més eficient.

- **Formació per la innovació.** Es continuarà avançant en el model de gestió de l'equip humà del museu, tot fomentant-ne la motivació, el treball en equip, la millora contínua i l'adequació del perfils professionals a les necessitats actuals. El pla de formació s'orientarà a ampliar i desenvolupar coneixements i habilitats per adequar-los als nous reptes del museu, com ara la planificació, la direcció d'equips, la gestió de projectes, les tècniques de negociació, les tècniques d'expressió, les habilitats digitals, així com també en museologia i museografia.
- Millora de la **comunicació interna:** establiment de circuits estables de circulació d'informació i posada en marxa d'una Intranet.

Responsabilitat Social Corporativa

- Implementació del sistema de gestió de Responsabilitat Social Corporativa (RSC). El museu integrarà la responsabilitat social en l'estratègia dirigida al compromís de comportament ètic i responsable, desenvolupament sostenible, al bon govern financer, social, mediambiental, a l'eficiència energètica, tot cercant la satisfacció de tots els agents implicats: societat, administracions públiques, usuaris i clients, altres museus, col·laboradors i proveïdors, patrocinadors, personal del museu.
- Rendició de comptes a tots els grups d'interès o *stakeholders* dels impactes de les polítiques, decisions i activitats del museu en la societat, el medi ambient i l'economia.
- Creació d'un Consell Social intern de seguiment i avaluació.
- Elaboració d'una Carta de Serveis al públic.

L'Estratègia 2017 ha estat aprovada pels òrgans de govern del Patronat del museu l'11 de març i presentada a la Junta de Museus el 10 d'abril de 2013



El Museu Nacional en 4 imatges

la col·lecció, un servei públic | pràctica artística a sales
recerca | ús social i multidisciplinari

