



Estrategia 2017

Museu Nacional d'Art de Catalunya

Julio de 2013

MUSEU
NACIONAL
D'ART DE
CATALUNYA

www.museunacional.cat

Presentación

El Museu Nacional d'Art de Catalunya ha elaborado un nuevo proyecto que le permite alcanzar la posición de centralidad que le corresponde en la sociedad como referente cultural de primer orden. Hay que dotar al Museu Nacional de una identidad definida, con la máxima singularidad y relevancia, con tal de convertirse en un centro de conocimiento y participación crítica, un museo socialmente arraigado e influyente, implicado con el territorio y de alcance internacional. Se trata, en definitiva, de ser un espacio único e irrepetible, desarrollado en múltiples dimensiones que den respuesta a la complejidad y los retos propios del siglo **xxi**.

De acuerdo con la trayectoria del museo desde sus orígenes y con su misión principal, este proyecto quiere reafirmarse en el compromiso social y la vocación de servicio público, con la clara voluntad de:

- Mostrar la expresión artística catalana en su globalidad, sin límites cronológicos y con un grado máximo de relación con el entorno.
- Impulsar la preservación, accesibilidad y visibilidad de las colecciones, su investigación y puesta en valor, potenciando un elevado uso social y educativo.
- Poner el conocimiento científico, la generación de contenidos e ideas y la propia colección y los recursos del museo al servicio del público, de su disfrute y enriquecimiento, haciendo que la experiencia de visita, física o virtual, sea de la máxima calidad y valor añadido.

El museo se tiene que posicionar como institución cultural de excelencia y encuentro social al mismo tiempo, punto de referencia para Barcelona, Cataluña y el resto del mundo. En este sentido, el Museu Nacional tiene que combinar dos puntos de vista fundamentales: representar el sentido de lugar reflejando donde se encuentra y, a la vez, dar una visión universal desde el lugar donde está situado. Un museo con un modelo único y propio, que reelabore constantemente los relatos del arte catalán en su contexto universal, un museo de la diversidad, de la crítica, del debate.

Los tiempos actuales requieren también nuevas formas de trabajo: el Museu Nacional tiene que ser transparente y explicar sus líneas de actuación estratégicas, pero también es cierto que en un momento de cambio constante los instrumentos de planificación tienen que ser lo bastante ágiles y dinámicos como para gestionar el cambio y la complejidad. La Estrategia a medio y largo plazo se plantea como un documento abierto, flexible, con capacidad de adaptación, para dar respuesta a los nuevos retos que surgen y que hoy no podemos definir con precisión, una herramienta al servicio de toda la comunidad del museo y de los ciudadanos que nos tiene que estimular a la hora de impulsar el cambio.

Para llevar a cabo y aplicar este proyecto, el Museu Nacional propone una actuación en seis ámbitos estratégicos: el social, la colección, el conocimiento y la investigación, el nacional, el internacional y la gestión, todos ellos desarrollados a continuación.

Pepe Serra
Director

Índice

Presentación

Ejes estratégicos:

Social	4
Colección	12
Conocimiento e investigación	17
Nacional	20
Internacional	22
Gestión y organización	24

SOCIAL

Un museo para todos

El museo, un espacio social de conocimiento y de participación para audiencias múltiples. Ahora es el momento del público

El museo se posiciona como **espacio social y cultural de participación** y de construcción de significados, con vocación de servicio público, abierto a todos sin distinciones culturales, económicas, sociales, intelectuales o de intereses con la voluntad de provocar el descubrimiento y la exploración del arte y de la identidad. Un museo orientado al usuario. El museo tiene que poder vivirse como un espacio relacional, que provoca debate y reflexión, con capacidad de sorprender e interrogar, inspirar a los públicos y favorecer el aprendizaje y el pensamiento crítico.

El Museu Nacional es, sin lugar a dudas, el centro de referencia del arte catalán y uno de los principales referentes de la cultura catalana, pero todavía le queda mucho trabajo para consolidar su papel entre la población y tiene que **mejorar su percepción pública** en la ciudad, en Cataluña y en el mundo. Es cierto que existe un entorno social favorable a la acción del museo, se le valora bien y sus iniciativas son bien acogidas y el Museu Nacional ha ido consolidando un público fiel a lo largo de los años. A pesar de ello, se detectan algunos problemas básicos que provocan unas audiencias aún limitadas por las expectativas que genera. El primero es la ubicación, lejos de los circuitos culturales más habituales y con algunas dificultades relacionadas con el acceso y la compatibilidad con la actividad de la Feria de Barcelona. El objetivo para los próximos años es incrementar el público. En 2012, 806.052 personas accedieron al edificio, de las que 409.345 adquirieron entradas, siendo un 86% público individual y el restante 14%, colectivo. El impacto del museo entre el público de proximidad es probablemente una de sus asignaturas pendientes y una de las claves del cambio estratégico en los próximos años. El museo trabajará a fondo para fidelizar al público y para captar nuevo. Se activarán estrategias de marketing para incrementar la captación activa, tanto de usuarios finales como de los prescriptores, para aumentar la contratación y uso de los servicios y la generación de ingresos propios. La ampliación y la diversificación de la oferta de servicios y actividades, el acceso a nuevos espacios, la mejora de la calidad de visita, así como una política de precios y horarios adecuada, contribuirán, sin duda, a incrementar el uso social del museo.

Los museos son entornos educativos por excelencia. Entendiendo por educación cualquier acción del museo que contribuya y proporcione las herramientas necesarias para facilitar el acceso físico, social, cultural, intelectual y emocional de las personas al patrimonio artístico, se trabajará para crear experiencias de aprendizaje multisensoriales, a partir de la relación entre el objeto de arte y el público, que potencien múltiples discursos o puntos de vista y que proporcionen diversos tipos de experiencias.

Para transmitir bien los valores y las actuaciones será esencial elaborar una estrategia de comunicación integral y diversificada que llegue a todo tipo de público. **Más contenidos, más actividades, más difusión** harán del museo un centro con influencia en el entorno, un espacio común de vínculo social y de participación, que favorezca las experiencias compartidas.

Objetivos

Los **objetivos** generales son:

- **Incrementar su rentabilidad social y llegar a ser un museo dinámico y abierto a todos, donde la visita sea una experiencia de calidad**
- **Incrementar el número de visitantes y aumentar la diversificación de públicos**
- **Promover el conocimiento y el placer por el arte a través de las colecciones y los programas**
- **Extender la estrategia digital a todos los ámbitos del museo y potenciar las redes sociales y de participación**
- **Conseguir accesibilidad universal**
- **Impulsar la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)**

Acciones y proyectos

Acciones y proyectos prioritarios:

Servicios a los visitantes

- Remodelación del **espacio de acogida de los visitantes**. El nuevo espacio tendrá que invitar a acceder al museo y orientar mejor al visitante, haciendo más evidente la oferta de servicios. Con esta finalidad se concentrarán los cuatro puntos dispersos existentes: información, venta de entradas, alquiler de audioguías y mostrador de los Amigos del Museo en un único punto más cercano a la entrada y accesible, potenciando así la polivalencia del personal de atención al público y ofreciendo un mejor servicio más integrado. Se instalarán múltiples pantallas informativas y un *videowall* que reforzarán los canales de difusión de manera atractiva y dinámica.
- Revisión de la política de **gratuidad y de los horarios** de los servicios al público. Además del primer domingo de mes, todos los sábados por la tarde a partir de las 3 y hasta la hora del cierre, el museo es gratuito para todos. También es gratuito para las personas en paro. Se han disminuido los precios de las actividades familiares en un 50% para equipararse a los precios de otros equipamientos. Se diferencia el horario de apertura de verano e invierno, para adaptarse al flujo de visitantes según la estacionalidad: en invierno se cerrará una hora antes, a las 6 de la tarde y en verano a las 8, es decir, una hora más tarde de los que era el horario habitual hasta 2012.

- Mejora de la **señalización externa e interna**. En lo referente a los accesos al museo, ya sea para peatones o vehículos, se realizará una actuación conjunta con el Distrito de Sants-Montjuïc con tal de mejorar las señales o instalar nuevas en los puntos necesarios ya identificados. Dentro del museo hay algunos déficits de señalización que no facilitan la orientación del visitante y se procederá a renovar y reforzar la existente.
- Elaboración de una nueva cartera de servicios, con la **ampliación de la oferta de visitas**. A fin de mejorar la visita cuantitativa y cualitativamente se programarán tipologías de visita más diversificadas, visitas temáticas, visitas exprés, visitas personalizadas para atender a necesidades especiales.
- Apertura de nuevos espacios al público como las **terrazas**, que ofrecerán un magnífico mirador sobre la ciudad de Barcelona, o como reservas ahora no visitables. Potenciación del uso social de otros espacios, como la Sala Oval, que se convertirá en la plaza pública del museo.
- Reformulación de la museografía, articulando la exposición de la colección de manera que facilite la comprensión y la contextualización de las obras de arte y que genere nuevas narrativas.
- Renovación de las **audioguías**, tanto en contenido como en los dispositivos para el público. Los contenidos serán renovados, se ofrecerán en más idiomas y en soporte multimedia.
- Fomento de la participación, acogida de contenidos generados por los usuarios, cocreación. Resulta útil aplicar una **translación del concepto web 2.0 al museo físico**, que dé cabida en el discurso museográfico a la incorporación y visualización de la expresión de los visitantes –textual, fotográfica, audiovisual, plástica.

Actividades

- Incremento y diversificación de la oferta para continuar acercando la colección y las exposiciones a todo tipo de público mediante una amplia programación de actividades y la oferta de experiencias adaptadas a los diferentes colectivos de usuarios. Conseguir una dinámica de actividad que haga que el público perciba el museo como un lugar donde pueden pasar muchas cosas a la vez y al que resulta interesante ir en cualquier momento. Situar al museo en la agenda de los ciudadanos a causa de una programación continuada y variada.
- Programación multidisciplinar de aproximación a la colección:
 - actuaciones de música y danza en las salas (acuerdos con el ESMUC-Escola Superior de Música de Catalunya, Taller de Músics, Institut del Teatre).
 - conexiones entre literatura y obras de arte.
 - ciclo anual de **Cinema i Art**, en colaboración con la Filmoteca de Catalunya.
 - nueva programación de **sábados por la tarde** en la Sala Oval, abierta a la participación de colectivos culturales y asociativos.

- Participación con programación específica en los acontecimientos y ciclos culturales de la ciudad: Sónar, Screen Festival-Loop, Dies de Dansa, BCN negra, Barcelona Poesia, Open House Barcelona, Nit dels Museus, Festival Grec, festival MOBA, Fiestas de la Mercè, etc.
- Elaboración y puesta en marcha de una **ruta medieval** en Barcelona (en colaboración con el MuHBA-Museu d'Història de Barcelona).

Educación

- Formación de un grupo de expertos en Educación, con especialistas y asesores externos, que ejerza una asesoría calificada de la actuación y la oferta educativa del museo, proponga nuevas líneas y valide las propuestas.
- Desarrollo del Programa **educArt**, que contempla los intereses y las necesidades de los diferentes tipos de públicos: escolar, familiar, individual, colectivos con necesidades específicas, para pensar y diseñar actividades y servicios que mejoren su experiencia en el museo y favorecer el aprendizaje y la expresividad. Se trabajan programas escolares y de grado superior para complementar la formación curricular, y se ampliará la oferta de programas para público joven, adulto, tercera edad que ofrezcan nuevas formas de aproximarse a las colecciones y aprender de manera lúdica y creativa sobre las manifestaciones del arte catalán y de sus técnicas artísticas.
- **Formación del profesorado** en colaboración con las facultades de Ciencias de la Educación, Escuela de verano, curso “Reflexionarte” en colaboración con el Centro de Recursos Educativos de Sants-Montjuïc y el Consorci d'Educació de Barcelona.
- Creación del **Fórum joven**, programa de participación en la creación de actividades para jóvenes.
- Impulsar la práctica artística en las salas. Uso de las **salas como espacio vivo de aprendizaje artístico**: ofrecer a las escuelas de arte las salas para realizar clases de dibujo y de expresión artística (Círculo de Sant Lluc, Escuela Massana, Escuela Eina, Escuela Elisava, Facultad de Bellas Artes, etc).
- **Despliegue educativo en el territorio**: presencia de los educadores del museo en las aulas de las escuelas para trabajar las propuestas sobre el terreno y ofrecer asesoramiento más allá de la maleta pedagógica.
- Trabajo conjunto con la comunidad educativa a fin de que el arte y el patrimonio artístico sean una materia transversal en el currículum de 1º a 6º de Primaria. A partir del curso 2013-2014 y durante tres años, se llevará a cabo el **proyecto Tàndem** entre una escuela del distrito, la escuela Miquel Bleach, y el museo que permitirá el diseño e implementación de un programa educativo centrado en el arte y en la propia colección del museo. El proyecto viene avalado por el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya y patrocinado por la Fundació Catalunya-La Pedrera.
- Desarrollo del **aula virtual** y de recursos educativos *online*.

Accesibilidad

- Desarrollo de un **plan integral de accesibilidad** para garantizar el acceso universal a todos los recursos públicos ofrecidos –espacios, servicios, actividades, web–. Planteamiento de estrategias que eviten cualquier tipo de exclusión, con la eliminación de barreras, ya sean arquitectónicas, sensoriales, cognitivas, sociales, culturales, económicas.
- Puesta en marcha de **programas comunitarios** para facilitar el acceso a los sectores de población más desfavorecida, personas y colectivos con mayores dificultades para participar en los procesos de aprendizaje y aproximación a la cultura y al arte. Este es el caso del Programa *Museo Espacio Común de Integración*, en coordinación con diferentes centros asistenciales, que facilita la participación a colectivos con riesgo de exclusión y presta apoyo y recursos a los educadores y profesionales que están al cargo, o también el Programa *Acércate a la Cultura* para colectivos en riesgo de exclusión social.
- Intensificación del trabajo con el **Distrito** donde se ubica el museo, Sants-Montjuïc, para insertarlo mejor en la vida cultural y asociativa de los barrios: proyectos con escuelas, cesión de espacios, mejoras de los accesos y de señalización exterior de los alrededores del museo, mayor implicación en la Fiesta Mayor, etc.
- Marco de cooperación con la Red de Bibliotecas y con los Centros Cívicos de Barcelona.

Comunicación

La comunicación del museo tiene que reflejar en todos sus aspectos la imagen del museo, entendiendo por imagen mucho más allá de la imagen gráfica, es decir, la proyección integral del museo. Es fundamental asumir que **todo lo que realiza el museo es un transmisor constante de comunicación**: la programación de exposiciones, la oferta de actividades y servicios, los horarios, la participación en las redes educativas, artísticas, científicas, turísticas, la rotulación de las obras, incluso el estado de las instalaciones. De esta premisa se desprende que el museo tiene que velar cuidadosamente por todos los detalles y los aspectos de su acción y tendrá que favorecer que el conjunto de los profesionales actúen como transmisores de la identidad del museo.

- Elaboración del **Plan de Comunicación**, con la planificación **integral** de las actuaciones de difusión, públicos, prensa, publicidad, RR.PP, marketing y digital, y **diversificada** en múltiples canales y soportes, dirigida a públicos diversos. Trabajar desde la complementariedad de los recursos comunicativos, *offline* y *online*.
- Planteamiento de **una nueva identidad corporativa**. El nombre del museo, Museu Nacional d'Art de Catalunya, se mantiene, pero hay que trabajar en una imagen gráfica más actual, fresca y ligera, que transmita la identidad de creatividad, apertura y dinamismo actuales del museo. Será la plasmación del símbolo de un cambio y no meramente un cambio de símbolo. Será la expresión del museo abierto, vivo, poroso, no solo emisor sino también receptor, que genera actividad, pensamiento, creación, conocimiento, interpretación, crítica, debate, experiencia, emoción.

- Adecuación de las **herramientas y los canales** de comunicación con el público físico y el público virtual a las necesidades actuales. Todo ello comportará, entre otros, la edición de un nuevo folleto general multilingüe, la preparación de una nueva guía del museo, la elaboración de nuevos materiales interpretativos e interactivos.
- Elaboración de un **Plan editorial** que defina las líneas de publicaciones científicas y divulgativas del museo. Tiene que contemplar las colecciones y la edición de libros singulares, la línea científica, catálogos de exposiciones, monografías de divulgación, guías, libros infantiles material educativo, publicaciones periódicas, ediciones digitales y política de coediciones, así como la edición en idiomas y la estrategia de distribución.
- Intensificación del trabajo con los **medios de comunicación** para garantizar una amplia cobertura informativa en la prensa. Se trabajará para conseguir una mayor presencia en los suplementos culturales de los principales periódicos, se intensificará la relación con la prensa local y comarcal así como con los medios internacionales y se mejorará la sala de prensa virtual.

Estrategia digital

Elaboración y desarrollo de la estrategia digital con la finalidad de ampliar la experiencia de la visita, favorecer el aprendizaje y la creación, implicar al usuario a través de la interacción, crear comunidad, dar visibilidad al trabajo científico, proveer entretenimiento –con sentido–, ofrecer transparencia informativa sobre la institución, trabajar para el conocimiento abierto e innovar.

La dimensión digital alcanza ya a todos los ámbitos de un museo, de la colección a la exposición, la museografía, la educación, la comunicación, la gestión. Dados el alcance y la complejidad de interrelaciones, es necesaria una estrategia integrada y una planificación cuidadosa, donde los diferentes departamentos trabajen cooperativamente.

Entre los ámbitos y las iniciativas en proceso de desarrollo o en proyecto destacan:

- **Web:** la web actual se creó en 2004 y necesita de una renovación profunda que la sitúe a la altura de las potencialidades, requerimientos y usos sociales actuales. El nuevo proyecto contempla una web multimedia, interactiva, con múltiples opciones de personalización, que acerque la colección al visitante –antes y después de la visita– y a los usuarios exclusivamente virtuales. Se priorizará la creación de nuevos contenidos visuales y en vídeo, se velará por la aplicación de las normas de accesibilidad y por la optimización de la página de buscadores (SEO).
- **Colección online:** proseguir la digitalización de los fondos y ofrecer la totalidad del catálogo online.
- **Redes sociales y blog:** el museo entiende estos canales de alcance inmediato y universal como puntos estratégicos de presencia. La web social permite no solo interactuar y fidelizar al público, sino que también llegar a públicos diferentes de los habituales que visitan museos. Se seguirá desarrollando una presencia intensa y activa y se profundizará la analítica

2.0. El museo abrirá un nuevo blog que responde a tres objetivos: dar a conocer aspectos más desconocidos del museo, ofrecer pluralidad de puntos de vista (internos y externos) y crear comunidad.

- **Móvil:** dado el crecimiento exponencial del uso social de los móviles y la conectividad ubicua, es estratégico facilitar el acceso a los contenidos en las plataformas donde se encuentran los usuarios. El museo dispone actualmente de una aplicación para *tablet* con casos de estudio y análisis de algunas obras. La nueva web será realizada con *responsive design*, es decir, diseño adaptativo a diferentes formatos y dispositivos móviles. Esta será la prioridad, que la web se visualice y sea navegable adecuadamente en cualquier dispositivo. Seguidamente, se desarrollarán aplicaciones móviles específicas para exposiciones temporales (como para la exposición *Tàpies. Desde el interior*), itinerarios virtuales o aspectos determinados de la colección. Hay que aplicar un cambio de política a cerca de la restricción actual del uso de móviles en las salas.
- **Museografía interactiva:** se elaborará una nueva audioguía multimedia sobre la colección, se iniciarán trabajos para un nuevo espacio multimedia en el museo y poder enriquecer la visita vía realidad aumentada y otras tecnologías interpretativas de futuro.
- **Edición digital:** adaptación de las líneas editoriales a soportes digitales, elaboración de nuevas ediciones exclusivamente en formato digital, ampliación de la distribución comercial a plataformas digitales.
- **Plataformas digitales de patrimonio:** proseguirá el trabajo con Europeana, el repositorio de datos patrimoniales de Europa, y con Google Art Project con la finalidad de diversificar la visibilidad y el alcance de la colección del museo.
- **Open Data:** el museo apuesta por favorecer la cultura abierta y libre. Se seguirá la línea empezada de liberación de contenidos en plataformas abiertas como Creative Commons. Se acentuará el trabajo cooperativo con Wikipedia, a través de la comunidad de wikipedistas y de la Asociación Amical Wikipedia, que en los últimos meses de 2012 ha representado la creación de más de 300 artículos sobre obras de la colección en 20 idiomas y la carga de 2.300 imágenes de la colección.
- **Colaboración internacional:** el museo participa en redes de referencia en el sector digital de museos como el congreso *Museums & the Web* en calidad de miembros del jurado internacional de los Premios *Best of the Web; MuseumNext*, conferencia anual europea que ha sido codirigida por el museo en 2012 y a la que sigue vinculado.

Marketing

- Creación de un nuevo equipo de trabajo de promoción y venta, que desarrollará estrategias de **captación de nuevos públicos** y fidelización de los existentes. A partir de la nueva cartera de servicios y la nueva oferta de paquetes de visitas, se emprenderán acciones específicas con los sectores **turístico, asociativo y empresarial** para incrementar el número de visitantes colectivos, así como los **usos comerciales** ofrecidos por el museo vía alquiler de espacios, tienda, cafetería y restaurante.

- Creación del **Observatorio de Públicos**, con la finalidad de dotar al museo de una herramienta de conocimiento del público que nos visita –perfil, motivación, preferencias, expectativas– y hacer una gestión integrada de indicadores y evaluación. Se llevarán a cabo estudios de mercado e investigación de públicos mediante encuestas, índices de satisfacción, observación directa del comportamiento de los visitantes, focos grupos. Conocer mejor al público –y al no público– es fundamental para definir actuaciones futuras. Desde el Observatorio se estimularán colaboraciones con la red de museos de Cataluña para identificar, cuantificar, gestionar y evaluar las políticas públicas.
- Desarrollo de una nueva base de datos relacional de los usuarios y clientes o **CRM** (*Customer Relationship Management*). Esta herramienta supondrá la integración de los diferentes *mailings* dispersos internos y permitirá realizar una gestión y una explotación eficientes de la base de datos de clientes y colaboradores, y poner en marcha un programa de marketing integral dirigido a los diferentes segmentos de público de museo

Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

- El museo toma una opción clara para situar la cultura en el centro de la vida pública, para contribuir al desarrollo sostenible e implicar a la ciudadanía mediante su programa de Responsabilidad Social Corporativa.
- Sensibilización del entorno social de la importancia del patrimonio cultural y el compromiso colectivo hacia su preservación.
- Promoción de actuaciones para el desarrollo local para mejorar aspectos culturales, sociales y ambientales de la vida de la comunidad y contribuir al desarrollo sostenible.

La colección es la razón de ser del museo. Potenciarla al máximo en todas sus vertientes –científica, expositiva y comunicativa– es estratégico para el museo

Con obras que datan del siglo x al xx, cubre todo el arco del patrimonio artístico catalán, el museo tiene la voluntad de construir un relato completo del arte en Cataluña. Comprende un fondo de 4.741 pinturas, 3.889 esculturas, 2.284 objetos de artes decorativas, 51.085 dibujos, más de 50.000 grabados, 9.573 carteles, más de 30.000 fotografías y 135.407 piezas numismáticas. Las colecciones más singulares y que lo distinguen son el arte medieval –con la mejor colección de pinturas murales románicas del mundo–, el modernismo catalán y la pintura de los grandes artistas europeos. Hay que acentuar la **singularidad** del museo y reforzarlo con lo que lo hace único. Con la mirada puesta en el visitante, facilitar la aproximación al arte y favorecer una experiencia de visita de calidad al **público**, que invite al descubrimiento del pasado, al análisis del presente y a la proyección hacia el futuro. Con tal de ofrecer un discurso no fracturado de las colecciones hay que **ampliar el límite cronológico** del museo a todo el siglo xx, construir nuevos relatos y contenidos que transmitan la complejidad y diversidad de discursos y que planteen interrogantes, dar entrada a la creación contemporánea y ponerla en diálogo con las colecciones. Es importante facilitar que el museo sea percibido como un espacio para el conocimiento y la creación.

El museo desarrollará un programa ambicioso y diverso de **exposiciones** temporales que le permitan posicionarse como una institución dinámica, que lo sitúe en el ámbito internacional, que proporcione motivos renovados de interés para visitarlo, que difunda las colecciones y los trabajos de investigación, además de ofrecer nuevas interpretaciones sobre el arte dirigidas a un público diverso. El museo diversificará la líneas y las tipologías de sus exposiciones, con formatos y destinos también diversos.

Para cumplir con estos planteamientos será esencial que el proyecto vaya acompañado de un **crecimiento también en espacios**, para mejorar la presentación museográfica de las colecciones, para ampliar las reservas, para acoger un incremento del fondo y para desarrollar el programa de exposiciones temporales en espacios más amplios y adecuados que los actuales.

Objetivos

Los objetivos generales son:

- **Dotar al museo de relevancia a partir de sus colecciones de mayor singularidad y notoriedad, especialmente la de arte románico**
- **Convertirse en el centro de referencia para el conocimiento, la comprensión y la difusión del modernismo**
- **Construir relatos nuevos sobre el arte catalán en el contexto internacional**
- **Ofrecer un relato completo del siglo xx, sin límites cronológicos, y que integre las diferentes disciplinas como el cine, la fotografía, la arquitectura, el cómic o el arte digital**
- **Convertirse en un espacio para la creación**
- **Incrementar la accesibilidad de las colecciones garantizando la conservación, documentación y restauración de las obras de arte y la preservación para las generaciones futuras**
- **Realizar una política activa de incremento de las colecciones**

Acciones y proyectos

Acciones y proyectos prioritarios:

Relatos y museografía

Intervención museográfica que introduzca la **contextualización histórica** e incorpore la tecnología para facilitar al público la interpretación y la interacción. Ofrecer una presentación que permita acercarse al arte y a su contexto de múltiples formas. Renovación y enriquecimiento del **relato** con el desarrollo de nuevas vertientes en el museo como la Mediterránea, la modernidad del cambio del siglo xix al xx, la guerra civil, de 1939 a la década de los 1970, la arquitectura, el cine y la fotografía.

- Elaborar un relato global para el conjunto del arte medieval, que lo dote de contexto sobre los orígenes de Cataluña y de Europa.
- Incorporar el legado Cambó y la Colección Thyssen al relato integrado de Renacimiento y Barroco.
- Configurar y producir una **nueva presentación del Modernismo**, desarrollada conjuntamente con las instituciones, colecciones y archivos de este movimiento artístico.
- Puesta en valor, documentación y exposición de las colecciones de **fotografía** y convertir el museo en un instrumento articulador de la fotografía catalana.
- Desarrollar una línea de intervenciones de **creadores** contemporáneos en las salas, en diálogo con la colección.

- Incorporación de diferentes disciplinas en el ámbito de la interpretación (arquitectura, historia, literatura, danza, música, fotografía, cine).
- Revisión de los materiales interpretativos y elaboración de nuevos elementos de soporte a la visita a la colección como audiovisuales, guías, audioguías, web, aplicaciones para dispositivos móviles, material educativo para mejorar y diversificar las vías de aproximación, aprendizaje y participación en el patrimonio artístico del museo.
- Presencia en el recorrido museográfico de resultados y descubrimientos fruto de los proyectos de intervención de conservación-restauración en obras de la colección.
- Instalación **de obras de arte en espacios públicos del museo de carácter no expositivo** (vestíbulo, Sala Oval, terrazas) a fin de que la experiencia del visitante en el edificio sea inmersiva y captadora de visita a la colección, y recuperar la memoria del origen del edificio.

Programación expositiva

La redefinición del museo y los nuevos planteamientos comportan el **despliegue de un programa expositivo con diversificación de tipologías y formatos**. Así pues, la planificación de exposiciones para los próximos años comprenderá las siguientes tipologías:

- coproducciones internacionales con museos de referencia
- recuperación de artistas catalanes
- obras en contexto
- reagrupación de conjuntos
- intervenciones de artista
- visiones temáticas o transversales de las colecciones

y se programará atendiendo a los principales ejes siguientes:

- revisión de la historiografía catalana
- contextualización de la colección en Cataluña, España, Europa
- exposiciones de culturas no occidentales en relación con las colecciones medievales
- el Modernismo en diálogo con las corrientes artísticas paralelas como el *Art Nouveau* y el *Jugendstil*
- repaso a la presencia de las vanguardias internacionales en Cataluña
- presentaciones monográficas e intervenciones en las salas, de pequeño o mediano formato, de artistas catalanes contemporáneos

Conceptualización y creación de exposiciones itinerantes, articuladas en tres direcciones:

- exposiciones del fondo para itinerar por Cataluña (fotografía, carteles, Modernismo)
- presentaciones en contexto de prestigio para la colección (grandes museos europeos y americanos)
- grandes exposiciones de referencia en mercados emergentes para la generación de nuevos públicos y captación de ingresos (China, Japón)

Conservación

- Completar el **catálogo** de la colección en los ámbitos que aún falta introducir (grabados 65%, fotografía 66% y numismática 74%) y revisar y actualizar los datos de parte de la colección, como la de dibujos y carteles, así como actualizar las imágenes de las obras o de aquellos objetos que aún no tienen una imagen asociada. Será fundamental la mejora del gestor documental para una gestión optimizada e integral de las fotografías.
- Hacer la colección más **accesible** al público general y a los investigadores. Publicación **online** de todas las obras catalogadas, aunque estén en proceso de revisión de datos o de calidad de la imagen, a fin de ponerlas al alcance del público, e ir procediendo progresivamente a su mejora. El museo trabajará para hacer accesibles los datos de la colección en contenido abierto y facilitar así el uso y la reutilización públicos.
- Racionalización de los fondos actuales de **reservas** a fin de incrementar su capacidad, el uso social y la investigación. Hay que intensificar la captación de público para las reservas actualmente visitables y posibilitar la visita a las reservas de Dibujos y Grabados. Incrementar la cesión de obras en depósito a museos e instituciones locales. Mejorar los espacios y las condiciones para los investigadores en las reservas. Ampliar los espacios de reserva: haría falta doblar los 2.500 m² actuales y que datan del proyecto de 1995, hoy en día insuficientes.
- Implantar una gestión única del registro de obras de arte.
- Estudiar la reubicación del Gabinete Numismático de Cataluña, en la nueva ordenación del mapa museístico catalán y el Plan de Museos de Cataluña.

Conservación preventiva-restauración

- Aplicación de una estrategia de conservación preventiva sostenible en las actuaciones de iluminación, clima, contaminación, sistemas de embalaje y transporte, equipamientos museográficos y de almacenaje, seguridad.
- Plan de restauración de obras de la colección en función de su estado de conservación, de las necesidades motivadas por su inclusión en exposiciones temporales dentro y fuera del museo.
- Formación en conservación preventiva para el personal del museo y las empresas externas (limpieza, seguridad, mantenimiento).

Incremento de la colección

- En el contexto económico actual el crecimiento de la colección solo será factible a partir de la obtención de financiación privada así como de una política proactiva de generación de cesiones, depósitos, donaciones, daciones y legados.
 - Acuerdos con instituciones museísticas y con coleccionistas para obtener depósitos de

obras y préstamos de larga duración. Como ejemplos en estadio avanzado, el intercambio temporal de depósitos de fondos con el MACBA (Museu d'Art Contemporani de Barcelona) y los acuerdos con la Escola Tècnica Superior d'Arquitectura de Barcelona-Càtedra Gaudí y con la Fundació de la Junta Constructora de la Sagrada Família, para acoger obras en depósito del período modernista.

- Búsqueda de financiación privada y activación de políticas de mecenazgo y *crowdfundings* para adquisiciones, en una tarea conjunta con los Amigos del Museo.
- El crecimiento de la colección se focalizará, preferentemente, en enriquecer la colección de Modernismo, obras de arte del siglo xx y fondo de fotografía.

CONOCIMIENTO E INVESTIGACIÓN

De la especialización a la difusión

El museo, espacio de conocimiento, que genera investigación y la difunde para el enriquecimiento del saber colectivo

El museo tiene que ser un verdadero espacio de conocimiento, tanto el ámbito de la investigación científica como en el ámbito de la divulgación, de la educación y de los estudios sobre museos. Hay que desarrollar una investigación planificada y ajustada a los objetivos del museo. Se incentivará la investigación sobre la colección propia y sobre el arte catalán en general, ya sea realizada por los mismos profesionales del museo o facilitando la participación de investigadores externos, y se velará por difundir los resultados obtenidos tanto entre el público especializado como entre el público en general. Los descubrimientos fruto de la investigación son una materia fundamental para la propia museografía de la colección, así como para la divulgación. La singularidad del Museu Nacional d'Art de Catalunya se basa en el hecho de que es el único museo con colecciones de arte catalán lo suficientemente representativas y con medios humanos y técnicos especializados para estudiarlas científicamente. Se pueden crear patrones y parámetros de referencia de gran utilidad para otros centros y colecciones.

Con unos inicios de recopilación bibliográfica que datan de 1888 y abierta al público en 1906-1907, el museo dispone de la mejor biblioteca de historia del arte del Estado español. En pleno siglo **xxi**, el papel de la biblioteca especializada de un Museo Nacional pasa a convertirse en un verdadero centro de investigación y apoyo documental interno y externo. Actualmente, el fondo contiene unos 105.000 documentos nacionales e internacionales de temas de arte, museología, conservación y restauración, fotografía, numismática, arqueología, humanidades e historia local, incluidos casi 3.000 títulos de revistas. Es imprescindible que todo este valioso fondo tenga un mayor uso social. Por lo tanto, el museo reforzará el papel de la biblioteca y del archivo como Centro de estudios e investigación, con una programación de actividades y con la participación activa en las tareas documentales y de investigación de la colección y de los proyectos. Se potenciará el conocimiento colaborativo y no únicamente el saber experto.

Objetivos

Los objetivos generales son:

- **Creación del Centro de Estudios e Investigación**
- **Generación de nuevo conocimiento fruto de la investigación del arte catalán**

- **Impulso de la biblioteca y del archivo**
- **Incorporación de las TIC's en todos los programas de conocimiento del museo**
- **Fomento del debate y la reflexión con el sector profesional de los museos**

Acciones y proyectos

Acciones y proyectos prioritarios:

- **Creación de un Consejo Científico** asesor del museo.
- **Acuerdos de colaboración** en temas de investigación, docencia y desarrollo tecnológico con centros especializados como la British Archaeological Association, el Institut d'Estudis Medievals de la Universitat Autònoma de Barcelona, el Institut de Recerca en Cultures Medievals (IRCUM) de la Universitat de Barcelona, o la participación en el Comité Científico de los *Cahiers de Saint Michel de Cuxà*, *Cuadernos de Cuixà*, revista científica de arte, arquitectura y civilización prerrománica y románica de la Europa meridional. Convenio con los Centres Científics Tecnològics de la Universitat de Barcelona (CCCTUB).
- **Centro de Estudios e Investigación**, que se desarrollará en cuatro vertientes: docencia, investigación, documentación y difusión:

DOCENCIA

- Desarrollo de un programa de formación en museografía, en gestión y en historia del arte por la vía de organización de estudios de posgrado en colaboración con diferentes universidades:
 - dirección del Posgrado de Gestión Museística (con el Institut d'Educació Contínua de la Universitat Pompeu Fabra, IDEC-UPF)
 - colaboración en el Màster de Restauració (Belles Arts, UB)
 - colaboración con el Màster d'Arxivística (UAB)
 - impartición del módulo Museu Nacional (en los másteres de Historia del Arte de UAB/UB)
 - creación nuevo Màster d'Història de l'Art (con UAB y UB)
 - Postgrau d'Història de l'Art i Arquitectura (ETSAB, Càtedra Gaudí)
 - organización de conferencias y seminarios académicos, como el Simposium "Art Fugitiu. Estudis d'Art Medieval Desplaçat", en colaboración con la UB
 - dirección del seminario "Museums in Changing Times" del Master de Museum Studies de la Universidad Johns Hopkins de Washington.
- Acuerdos de intercambio con museos internacionales y acogida de profesionales en prácticas.

INVESTIGACIÓN

- Elaboración del **Plan de investigación**, teniendo como base potenciar la investigación aplicada y su difusión.

- Participación en proyectos de **investigación internacionales**. Relacionados con laboratorios científicos internacionales para compartir la investigación en mecanismos de alteración, diagnóstico y tratamientos de conservación-restauración.
- Conseguir que el museo sea reconocido oficialmente como **centro de investigación** por la Secretaria d'Universitats i Recerca de la Generalitat de Catalunya.
- Investigación en **restauración** del patrimonio artístico del museo. Se trabajará para el desarrollo de los recursos en sistemas de examen científico y análisis para profundizar en el conocimiento del patrimonio artístico, en los procesos de degradación y en la mejora de los tratamientos.
- Colaboración con el TERMCAT para normalizar la terminología específica en conservación-restauración.
- Creación de una base de datos de resultados científicos y difusión de estos.
- Convocatoria de becas de investigación para posgraduados y doctorandos, facilitando que los fondos del museo sean estudiados en profundidad y favoreciendo la formación de personal investigador.

DOCUMENTACIÓN: BIBLIOTECA Y ARCHIVO

- Potenciar el uso social de la biblioteca y mejora de la prestación de servicios a los usuarios –espacios, horarios– e inicio de programación de actividades. Mejora del catálogo *online* de la biblioteca: diseño, usabilidad, exportación de registros, herramientas de participación.
- Digitalización de los fondos de la biblioteca con finalidades de preservación y de difusión. Introducción en la Memòria Digital de Catalunya de la colección de encuadernaciones de la biblioteca.
- Digitalización de documentos del fondo histórico del Archivo y puesta en valor de los fondos especiales y fondos documentales personales del Archivo, así como del fondo iconográfico de 1929.
- Vaciado sistemático y copia para el museo de la documentación administrativa sobre las colecciones que se encuentra en los archivos de la Junta de Museos (actualmente en el Arxiu Nacional de Catalunya en Sant Cugat) y en el archivo administrativo del Ayuntamiento de Barcelona.
- Habilitación de un espacio de investigación en el Archivo del museo.
- Desarrollo de recursos *online*.

DIFUSIÓN

- Plan editorial que ordene la producción actual de publicaciones y establezca una planificación para difundir la actuación científica y de divulgación, que comprenda la edición en papel y digital. Reorientación y relanzamiento de la revista científica del museo. Edición de publicaciones monográficas de divulgación científica y de estudios.
- Organización de conferencias, cursos y seminarios.

NACIONAL

Un museo de todos

El Museo Nacional, articulador de los museos de arte de Cataluña y el museo de todos

El Museo Nacional tiene que convertirse en el centro de **cabecera** de una red que articule a los museos de arte de Cataluña y que reúna una **estrategia común en un entorno de complementariedad y de colaboración**, con el objetivo de impulsar la puesta en valor y la difusión del patrimonio artístico catalán. El museo extenderá la política de préstamo por el territorio catalán, así como la coproducción y la itinerancia de exposiciones.

El museo actuará como institución museística de referencia del país, intensificando el trabajo y la relación con las instituciones y entidades culturales y asociativas, las bibliotecas, las universidades catalanas y otras organizaciones. Se reforzarán los vínculos con las comunidades del territorio para ampliar el acceso del público a las colecciones, referente al conocimiento y la visibilidad del museo en Cataluña con la finalidad de conseguir una mayor implantación y legitimidad sociales.

Objetivos

Los **objetivos** generales son:

- **Ejercer de cabecera de los museos de arte de Cataluña**
- **Impulsar el estudio y la difusión del patrimonio artístico de Cataluña**
- **Incrementar el número de visitantes de toda Cataluña en el museo**
- **Ganar legitimidad como referente cultural del país gracias a un mayor uso social**

Acciones y proyectos

Acciones y proyectos prioritarios:

- Creación e impulso de la Red de Museos de Arte de Cataluña.
Integran la red museos de Girona, Figueres, Vic, Olot, Sitges, Vilanova, Tarragona, Reus, Lleida, Solsona, Montserrat, Barcelona.
La red nace con la voluntad de desarrollar servicios, proyectos y actividades conjuntos, con la escalabilidad de los costes, para ganar una mayor proyección social, turística y científica.

- En el interior del Museu Nacional de habilitará un **espacio de información interactiva** de cada uno de los museos de la red y de otros museos de arte de todo el país.
- Nueva política de circulación de **la colección en los museos del país** mediante préstamos y cesiones de obras en depósito, como en el caso del Museu de Sant Cugat, el Museu de Sant Martí Sarroca o el Museu de les Cultures del Vi-VINSEUM, y que se potenciará en los próximos años. Creación de proyectos específicos vinculados a localizaciones, como por ejemplo, préstamo de obras de Fortuny a Reus, para la exposición con motivo del Año Internacional Fortuny, o de Vayreda a Olot para la exposición *De l'impressionisme al Noucentisme a Catalunya*, etc. Se profundizarán los vínculos de relación del patrimonio museístico con los **lugares de origen de los fondos**, como se traduce, por ejemplo, en el convenio con el Consorcio del Valle de Boí con la finalidad de impulsar la cooperación para la promoción conjunta del patrimonio y, entre otros, las intervenciones de mejora de la presentación en las iglesias de Taüll, declaradas Patrimonio Mundial.
- Programa **“El museo es tuyo”**
Se iniciará un nuevo programa de oferta de visitas colectivas en colaboración con las asociaciones culturales del país, entidades y bibliotecas para atraer públicos de toda Cataluña hacia el museo, ofrecer un servicio “a la medida” de sus intereses y proporcionar una experiencia atractiva y de calidad.
- Optimizar y coordinar intervenciones con el resto de laboratorios científicos y centros de investigación de Cataluña y, especialmente, con el Centre de Restauració de Béns Mobles de Catalunya (CRBMC).
- Configurar y liderar programas continuos de formación para profesionales de los museos catalanes y del arte, en estrecha colaboración con las asociaciones de museólogos, críticos, artistas, galeristas, coleccionistas del país.
- Participación en la programación de los actos del Tricentenario 1714-2014 con un proyecto artístico, una exposición simultánea en diferentes museos del país y la proyección internacional del arte catalán.

Proyección internacional del museo y del arte catalán

Se articulará un conjunto de proyectos y acciones que faciliten la integración del museo y del arte catalán en su globalidad en los focos mundiales más importantes de la difusión artística, con la finalidad de ampliar su proyección internacional, tanto en el ámbito científico como en la dimensión turística. El Museu Nacional recibe visitantes de todo el mundo, pero necesita mejorar su posicionamiento como destino turístico de primer orden en Barcelona y en el país, así como desarrollar una acción de colaboración con los grandes museos y círculos artísticos internacionales. Conservar la mejor colección de arte románico del mundo tiene que ir acompañado de un ambicioso programa de investigación, exposiciones y programación de primer nivel a escala mundial. La construcción de nuevos relatos al rededor de la colección ayudará a hacerla más entendedora y atractiva para el abanico diverso de visitantes, locales e internacionales.

El museo tiene que posicionarse como referente clave en la red de grandes ciudades de Europa, y su relato tiene que incluir elementos que ayuden a conocer y a interpretar el contexto histórico y artístico de la formación de Europa. El museo trabajará para convertirse en un referente del turismo cultural en Barcelona y en el conjunto de Cataluña en colaboración con el Pla Estratègic de Turisme de Catalunya. Un conocimiento más extenso del museo puede contribuir a impulsar la percepción de Barcelona y Cataluña como grandes destinos culturales en Europa. Para dar entidad y proyección a esta dimensión internacional será clave el proyecto de ampliación.

Objetivos

Los **objetivos** generales son:

- **Ampliar la proyección del museo y del arte catalán en el mundo**
- **Establecer acuerdos y proyectos de colaboración con museos internacionales**
- **Elaborar una estrategia para el sector turístico**

Acciones y proyectos

Acciones y proyectos prioritarios:

- Impulsar un programa para presentar las colecciones del museo al mundo, a través de exposiciones y del incremento de los préstamos internacionales. Se estimularán los intercambios

de préstamos y la organización de programas conjuntos con las instituciones museísticas más importantes del mundo. Se activará la itinerancia internacional de exposiciones, con los objetivos de incrementar la difusión de los fondos y del arte catalán, de ganar prestigio otorgado por el lugar de acogida, y también como fuente de generación de ingresos, como se producirá en el caso, por ejemplo, de la exportación de una exposición sobre el Modernismo a China.

- Activar la presencia del museo en las redes internacionales, como por ejemplo las Audiencias Europe Network. Se ampliará la presencia internacional del equipo científico, con presentación de ponencias en congresos.
- Creación de la Red Europea de Museos Medievales.
- Participación en proyectos científicos y de investigación internacionales. Organización y codirección científica del Congreso Internacional de Románico – International Romanesque Conference en 2014 en el museo, coorganizado con la British Archaeological Association.
- Asesoramiento y formación en programas de intervención y conservación en países emergentes, a través, entre otros, del acuerdo de colaboración con el ICCROM-International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property.
- Reforzar la dimensión digital del museo como vía de proyección global. Trabajar en comités internacionales alrededor de los museos en la era digital. Impulso del acceso *online* a las colecciones y renovación de la web.
- Aumentar la visibilidad del museo en todo el mundo y, especialmente, en los mercados emergentes. Se incrementará el trabajo de captación de nuevos públicos en los mercados emisores (Rusia, India, China). Se hará una difusión proactiva con los profesionales del sector turístico y especialmente con los sectores hotelero, operadores, cruceristas. Se intensificará el trabajo conjunto con Turisme de Catalunya, Turisme de Barcelona y la Asociación Profesional de Guías Turísticos de Cataluña.

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

Un museo eficiente y sostenible

Orientar el modelo económico y de gestión del museo a la excelencia, que garantice la máxima eficiencia, eficacia y sostenibilidad en el uso de los recursos

Para alcanzar los objetivos, el museo se tiene que dotar de un sistema organizativo eficaz.

Uno de los puntos fuertes del museo es el equipo humano, constituido por su propia plantilla, por los trabajadores de las empresas que prestan los servicios al museo, por sus órganos de gobierno y por el conjunto de profesionales y empresas que participan de una manera u otra en la gestión integral del museo. Con todo, hay que seguir trabajando para optimizar la eficacia y la eficiencia del conjunto de la organización, especialmente en el marco de los nuevos escenarios financieros. En este sentido es importante insistir en los procesos de mejora continua y añadir elementos que permitan evitar el exceso de automatización que la estructura de servicios y departamentos puede provocar. Los órganos de gobierno, la dirección y el conjunto de la organización se tiene que implicar de manera activa en la aplicación de esta estrategia y de manera prioritaria en la obtención de los recursos y medios que ayuden a hacer posible el cambio.

La evolución financiera reciente del museo ha estado fuertemente marcada por el entorno de crisis que vive nuestra economía. De un total de ingresos en 2008 de 19,4 millones de € y de casi 18,5 millones de € en 2010, se ha acabado en 2012 con 14,4 millones de €, lo que representa una caída de los ingresos del 22% en dos años. Esta bajada ha estado directamente vinculada a la disminución de las aportaciones de las administraciones consorciadas del 26% en estos dos años. La fuerte disminución de las aportaciones públicas y una merma de los ingresos por patrocinio se han visto compensadas por un incremento de los ingresos propios derivados de la venta de entradas –+33% en el período 2012-2010– y de otros ingresos de explotación –ventas, derechos e imágenes–, de manera que los ingresos propios han pasado del 24% en 2010 a un 28% en 2012, que evidencia el esfuerzo enorme de gestión que se ha realizado en este período encaminado a mejorar la autofinanciación.

Pero la incertidumbre del marco financiero, en general, y de la aportación de las administraciones públicas para los próximos años al museo, en particular, hacen imposible esbozar previsiones a largo plazo. Se insinúa una desproporción entre las obligaciones y la expectativa social de un Museo Nacional y la financiación pública que se le destina. No se puede olvidar la carga económica de funcionamiento de un edificio de las dimensiones y las debilidades estructurales del Palacio Nacional, como tampoco el valor del museo como agente económico creador de riqueza en el entorno. Será fundamental realizar un esfuerzo de aplicación de políticas de austeridad, de diversificar las fuentes de financiación, en la generación de recursos propios y en una gestión económica desburocratizada y transparente.

El museo reafirma el compromiso hacia el medio ambiente y proseguirá con la tarea de gestionar los recursos de manera sostenible.

Para un desarrollo de todo el programa del museo para los próximos años es esencial el crecimiento en espacios.

Objetivos

Los **objetivos** generales son:

- **Desarrollar un nuevo modelo organizativo orientado a la calidad y la innovación**
- **Incrementar el grado de autofinanciación, con políticas que favorezcan el incremento de los ingresos propios**
- **Continuar con el desarrollo de sistemas de sostenibilidad medioambiental y el plan de reducción de consumo energético**
- **Aplicar una estrategia general de los sistemas de información y dotar al museo de un sistema tecnológico adecuado a las necesidades actuales**
- **Obtener el certificado de Responsabilidad Social Corporativa RSC-10**
- **Dotar al museo de nuevos espacios en el recinto de Montjuïc que le permitan llevar a cabo la nueva misión y los nuevos objetivos**

Acciones y proyectos

Acciones y proyectos prioritarios:

- Implementación, actualización y evaluación de la Estrategia 2017.
- Estudio para dotar al museo de una nueva arquitectura jurídica que permita un funcionamiento y una financiación más autónoma y ágil. Un nuevo estatus jurídico permitirá ser más eficaces en la gestión de los recursos humanos y económicos y más eficaces en la capacidad de obtener recursos externos.
- Adscripción, por parte del Ayuntamiento, a la titularidad del museo de los espacios externos adyacentes al edificio.
- Acuerdo con el Ayuntamiento de Barcelona, la Fira, la Generalitat de Catalunya y “la Caixa”, mediante el que el Museu Nacional podrá utilizar los pabellones Alfons XIII o Victòria Eugènia.
- Coordinación con instituciones del **Parque de Montjuïc** en cuestiones de movilidad, medio ambiente y seguridad.

Eficiencia económica y autofinanciación

- Implantación de programas de mejora de la eficacia en el gasto corriente y de **reducción de costes estructurales**. Se reforzará la estrategia para la comercialización de los servicios

del museo y la captación de recursos externos vía mecenazgo y patrocinio. El plan financiero establecerá la estructura financiera del museo y analizará la viabilidad y las fuentes de financiación.

- Incremento de las **políticas de ahorro en gastos de infraestructura**. En 2012 se ha conseguido reducir el gasto 1 millón €. El objetivo es reducir en un 10% los gastos de estructura en cinco años.
- Activación de una **gestión comercial** más ambiciosa y proactiva. Creación de un departamento comercial para mejorar la explotación de los servicios propios y para la captación de nuevos públicos en los ámbitos internacional, estatal y nacional. Fomento de la rentabilidad y explotación económica de los recursos materiales y humanos del museo, a través de acciones como:
 - remodelación y explotación de la tienda en régimen de concesión administrativa
 - apertura al público de la terrazas superiores, para crear un nuevo espacio de arte y de contemplación aérea de Barcelona destinado a público visitante y empresas
 - alquiler de exposiciones
 - captación de visitantes en los mercados turísticos emisores
 - comercialización de trabajos de restauración y de uso de equipamientos científicos
 - promoción de alquiler de espacios
 - construcción de una zona de aparcamiento para sumarlo a la explotación comercial del alquiler de la Sala Oval
 - reconversión de la Sala Sert en una sala polivalente dedicada a actos de pequeño formato organizados por el museo y para el uso de determinados segmentos de Amigos del Museo y de empresas patrocinadoras
 - reforma de la actual cafetería para convertirla en *self-service* y cambio de la decoración y el mobiliario para hacerla más atractiva al público
 - mejora del acceso al restaurante Òleum desde el exterior
 - exploración de nuevas vías de generación de ingresos de los espacios adyacentes al edificio del Palacio Nacional
 - impulso de la promoción de entradas colectivas con participación del museo como Articket y Barcelona Card.
- Plan de **patrocinio**: el mecenazgo y el patrocinio serán una de las prioridades estratégicas en los próximos años, tanto para poder contribuir al crecimiento de ingresos propios como para hacer visible la voluntad de colaborar con el sector privado. Se trabajará para establecer una relación de larga duración y de compromiso mutuo que vaya más allá de la aportación de recursos, de manera que la alianza con el museo también suponga una aportación de valor para las empresas patrocinadoras. Se ampliarán las opciones de “membership”. Se explorarán fórmulas de micromecenazgo y de donaciones *online*, por ejemplo, para adquisiciones de obras de arte o para proyectos de restauración de una obra.

- Refuerzo de la relación económica y organizativa con la Fundació d'Amics del MNAC para optimizar tanto la captación de recursos como el desarrollo social y colaborar con la Fundació en la consecución de su misión.

Sostenibilidad energética

- Desarrollo del Sistema de Gestión Ambiental que ha obtenido la certificación internacional ISO 14.001 y la distinción del registro europeo EMAS, para una utilización eficiente de los **recursos naturales**, materias primas y energía. En el período 2010-2012, el museo ha reducido el consumo eléctrico en un 9,85% y el de gas en un 11,41%. Fomento de la reducción, la reutilización y la segregación de los residuos. La reducción de residuos totales fue del 16,20% en 2011 y la correcta segregación ha aumentado en un 40,33% en el período 2010-2012.
- Sensibilización y formación del personal en el respeto al medio ambiente y en medidas aplicables al entorno personal y de trabajo para incorporar los criterios de sostenibilidad en toda la actividad. Difusión de la política ambiental del museo entre los proveedores, colaboradores y público.
- Proyectos de investigación en climatización pasiva, alternativas al clima actuales, residuos, iluminación.
- Implementación de una auditoría energética del edificio.

Nuevos espacios para el museo

- Aunque el Palacio Nacional es un edificio de grandes dimensiones (45.103 m²), los espacios interiores y la distribución nunca fueron pensados para ser un museo ni para perdurar como edificio, están limitados para llevar a cabo el desarrollo del actual proyecto museístico. Éste comporta, entre otros, un crecimiento de la colección, disponer de unos espacios adecuados para acoger exposiciones temporales, expandir la programación y aumentar el espacio de reservas. Se desprende de todo lo expuesto a lo largo de esta Estrategia 2017 que para conseguir el máximo rendimiento se hace necesario poder acercar más el museo a la ciudad y disponer de espacios más cercanos al acceso desde la plaza de España. A tal fin, se ha firmado un acuerdo con el Ayuntamiento de Barcelona, la Fira, la Generalitat de Catalunya y “la Caixa”, mediante el cual el Museu Nacional podrá hacer uso de los pabellones Alfons XIII o Victòria Eugènia.

Este proyecto permitirá no solo un crecimiento necesario para el Museo Nacional sino que tendrá un efecto multiplicador en toda la zona por el refuerzo de los equipamientos, la oferta cultural y la ganancia social que representa.

Plan de Sistemas

- Revisión y actualización del Plan de Sistemas para dotar al museo de un sistema tecnológico que suponga, internamente, una mejora de los procesos y, externamente, una mejora de los medios interpretativos y comunicativos al público.

- **Implantación progresiva de la e-Administración.**
 - simplificación de los procedimientos administrativos
 - implantación de la compra de entradas *online* de las diferentes modalidades de visita y actividades
 - mejora del software de gestión presupuestaria para tener un mejor conocimiento analítico del presupuesto y el control de la gestión por proyectos y objetivos
 - implantación de un gestor documental integral que racionalice y automatice los flujos documentales y administrativos del museo
- Instalación de **WiFi** en los espacios públicos del museo, en primera fase en las salas de exposiciones temporales, auditorios, biblioteca, vestíbulo, cafetería, restaurante, Sala Oval y Cúpula; en segunda fase, en las salas de la colección.
- Cambio de los servidores y del cableado del museo para aumentar su capacidad y sus prestaciones. Racionalización y modernización del parque de impresoras y fotocopadoras, en cantidad y tipología, con tal de favorecer el ahorro en consumibles y energético.

Seguridad

- Revisión y modernización de los sistemas de vigilancia activa y electrónica del museo.
- Especialización y formación de vigilantes y de personal de salas.
- Mejora de la seguridad y la iluminación del tramo que se realiza a pie entre las fuentes de Montjuïc y el museo, en especial del último tramo. Acuerdos con Parcs i Jardins, el Distrito y los cuerpos de seguridad.

Movilidad

- Implantación del Plan de Movilidad de 2012, que promueve el transporte sostenible por parte de los trabajadores y los visitantes. Impulso de un modelo de movilidad caracterizado por la racionalización del uso del vehículo privado y el incremento del uso del transporte público y de los traslados a pie y en bicicleta por parte de los trabajadores y visitantes.

Equipo del museo

- **Programa de evolución organizativa.** Adecuación del organigrama para optimizar los equipos de trabajo y orientar la organización para la correcta consecución de los objetivos marcados. Es necesaria una nueva cultura de organización, generar una visión compartida, favorecer la autonomía y hacer aflorar el talento, con visión de futuro. Aumento de la polivalencia laboral y de la responsabilidad individual, que aporte espacios de crecimiento personal y profesional.
- Racionalización de los procedimientos internos de trabajo y simplificación de procesos,

para una mejor optimización y un ahorro de recursos. El museo reforzará una cultura del trabajo basada en la dirección por objetivos, en la planificación y el trabajo por proyectos y, por lo tanto, impulsará los programas cooperativos entre las diferentes áreas del museo, que faciliten la cohesión del equipo humano y una gestión más eficiente.

- **Formación para la innovación.** Se continuará avanzando en el modelo de gestión del equipo humano del museo, fomentando la motivación, el trabajo en equipo, la mejora continua y la adecuación de los perfiles profesionales a las necesidades actuales. El plan de formación se orientará a ampliar y desarrollar conocimientos y habilidades para adecuarlos a los nuevos retos del museo, como por ejemplo la planificación, la dirección de equipos, la gestión de proyectos, las técnicas de negociación, las técnicas de expresión, las habilidades digitales, así como en museología y museografía.
- Mejora de la **comunicación interna**: establecimiento de circuitos estables de circulación de información y puesta en marcha de una Intranet.

Responsabilidad Social Corporativa

- Implementación del sistema de gestión de Responsabilidad Social Corporativa (RSC). El museo integrará la responsabilidad social en la estrategia del museo dirigida a su compromiso de comportamiento ético y responsable, desarrollo sostenible, al buen gobierno financiero, social, medioambiental, a la eficiencia energética, buscando la satisfacción de todos los agentes implicados: sociedad, administraciones públicas, usuarios y clientes, otros museos, colaboradores y proveedores, patrocinadores, personal del museo.
- Rendición de cuentas a todos los grupos de interés o *stakeholders* de los impactos de las políticas, decisiones y actividades del museo en la sociedad, el medio ambiente y la economía.
- Creación de un Consejo Social interno de seguimiento y evaluación.
- Elaboración de una Carta de Servicios al público.

La *Estrategia 2017* ha sido aprobada por los órganos de gobierno del Patronato del museo el 11 de marzo y presentada a la Junta de Museos el 10 de abril de 2013.



El Museu Nacional en 4 imágenes

la colección, un servicio público | práctica artística en las salas
investigación | uso social y multidisciplinario

