AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

Museu Nacional d'Art de Catalunya MNAC

Avaluació 1/2014

Consell Nacional
de la Cultura i de les Arts
Barcelona – abril 2014

Informe realitzat en compliment del que estableix l'article 4.k) de la Llei 11/2011, del 29 de desembre, de reestructuració del sector públic per a agilitzar l'activitat administrativa.

Consell Nacional de la Cultura i de les Arts
Barcelona – Abril 2014

ÍNDEX

Introducció. El rol social dels museus, antecedents i actualitat 3

1. L'avaluació estratègica 5
    1.1. Descripció 7
    1.2. Metodologia 8

2. Descripció dels eixos transversals 11
    2.1. Coordinació institucional 13
    2.2. Finançament i gestió de la despesa 19
    2.3. Públics i activitats 27
    2.4. Consolidació estructural del sector 32
    2.5. Cohesió social 38
    2.6. Educació 41
    2.7. Internacionalització 44
    2.8. Excel·lència 47
    2.9. Paradigma digital 51

3. Conclusions 55
    3.1. De caire organitzatiu 57
    3.2. De caire econòmic 60
    3.3. Respecte a l'oferta i el contingut 61

4. Recomanacions finals 63
    4.1. De caire organitzatiu 65
    4.2. De caire econòmic 67
    4.3. Respecte a l'oferta i el contingut 69
    4.4. Reflexions finals 71

Annex: Taules d'indicadors 75

INTRODUCCIÓ. EL ROL SOCIAL DELS MUSEUS, ANTECEDENTS I ACTUALITAT

L'afany de posseir objectes admirats o de prestigi i el culte fetitxista als objectes artístics es remunta a l'antiguitat. L'antecedent, però, de les col·leccions modernes i contemporànies es troba en els gabinets de curiositats o cambres de les meravelles (*Wunderkammern*), que durant els segles XVI i XVII aplegaven objectes rars fruit de l'època de grans exploracions i descobriments, ordenats segons els regnes de la naturalesa, i determinades troballes científiques. Les col·leccions s'organitzaven en objectes artificials (creats o modificats per la mà de l'home, com les antiguitats o els objectes artístics); els naturals (criatures i objectes de la naturalesa); els exòtics (plantes i animals exòtics) i els científics (que agrupaven els instruments científics). Els gabinets de curiositats van desaparèixer durant els segles XVIII i XIX i els objectes de major interès van ser distribuïts en els museus d'art i d'història natural.

A Catalunya, l'origen dels museus actuals i especialment el del Museu Nacional de Catalunya es remunta a les conseqüències de la destrucció i crema d'esglésies i convents a la Barcelona del 1835 i a la salvaguarda dels objectes i imatges religioses que s'inicià després de la desamortització. El 1844 obrí el primer intent de museu al monestir de Sant Joan de Jerusalem i es crearen les comissions provincials de monuments històrics i artístics amb la finalitat de recollir els objectes d'art antic en perill. Aquesta recerca propicià l'obertura del Museu Provincial d'Antiguitats a la capella de Santa Àgata, que obrí el 1880, com un magatzem d'objectes no estudiats ni classificats, i que es va mantenir fins al 1932, quan els seus fons es van incorporar al Museu Arqueològic i al Museu d'Art de Catalunya, que obrí al Palau Nacional de Montjuïc el 1934 en aquest edifici emblemàtic de l'Exposició Internacional de Barcelona del 1929 i tan característic de l'*skyline* de la ciutat. Els seus fons, reunits per Joaquim Folch i Torres, salvaguardats durant la Guerra Civil i enriquits amb successives donacions i dipòsits de col·leccions privades, han arribat fins avui gràcies a l'empenta que les Olimpíades del 1992 van donar a l'edifici del Palau Nacional, gairebé en estat ruïnós, i a la Llei de museus de 1992, que atorgava al Museu un rol *nacional* amb relació a la col·lecció única d'art romànic que alberga, símbol de l'època fundacional de Catalunya, i a unes perspectives de construcció nacional de patrimoni en el futur.

Més enllà d'aquesta breu síntesi històrica, molt semblant a la de la resta de museus del món a les acaballes del segle XIX, el museu evoluciona per transformar-se, segons l'ICOM[1], en una institució al servei de la societat, que adquireix, conserva, exposa i comunica els béns representatius de la natura i de l'home, a fi de salvaguardar-los, d'augmentar els coneixements i de propiciar el desenvolupament del patrimoni, de l'educació i de la cultura. En aquest sentit, el museu adquireix noves interpretacions funcionals que superen el concepte de gaudi, concreten les accions relatives a la preservació i l'estudi de les col·leccions i objectiva les funcions

[1] Estatuts ICOM (International Council of Museums) aprovats a la 21a Conferència general de Viena (2007).

socials, finalitats que l'integren en el seu entorn i el converteixen en útil per al conjunt de la ciutadania.[2]

La institució museística del present afegeix la recerca a la conservació, és a dir, incorpora la investigació i el coneixement (no endebades *kunst*, que vol dir 'art' i ve del verb *kennen*, que vol dir 'conèixer'). Inclou en els seus objectius paràmetres de progrés en el coneixement del patrimoni moble i la seva contextualització. Partint de l'objecte i del seu significat, procedeix a la transmissió dels continguts culturals que hi són implícits per crear un vincle de continuïtat amb el passat que actua com a nexe de pertinença i referent d'identitat.

Com a conseqüència, la salvaguarda d'elements propis que identifiquen un passat comú legitima la difusió d'aquests continguts culturals mitjançant el desenvolupament de la funció educativa, eix prioritari d'activitat, i la formació d'una mirada crítica argumentada dirigida al conjunt de la societat,[3] la qual proposa la interacció constant entre el que aporta el museu i l'evolució del seu context.

El pas de les col·leccions privades a la socialització i institucionalització dels museus i transformació en equipaments de servei públic els condueix cap a una concepció d'eina educativa i divulgadora, ja que és un recurs d'ensenyament informal, fora dels circuits reglats, i d'ordre empíric, basat en l'experiència. La visita permet obtenir informació que va més enllà de la mateixa obra i possibilita a l'espectador d'accedir a una nova dimensió on descobreix, de forma individual, l'objecte i la seva relació amb el context històric, artístic o conceptual.

La dimensió socioeconòmica de l'activitat dels museus implica una successió d'influències rellevants. Eina de cohesió social, apropa la cultura al públic n'homogeneïtza els continguts, facilita que hom hi pugui accedir i consolida uns valors democràtics inclusius que faculten els lligams necessaris per al desenvolupament de les comunitats. Altrament, es concreta en aspectes relatius a l'activitat sobre el territori, on integra elements de dinamització local i d'ordenació territorial que, afegits a la promoció de la creativitat i del desenvolupament econòmic tant en forma d'oferta cultural o turística com en forma d'altaveu d'imatge i prestigi.

En conclusió, el rol del museu en la societat actual acull finalitats de caire intern i d'impacte extern derivades de l'existència d'un fons patrimonial de qualitat, de la transmissió del coneixement que s'hi vincula i de la gestió social que es fa del missatge emès, el qual contribueix a la integració, a la participació en la construcció d'un ordre simbòlic i a la identificació amb un imaginari col·lectiu. En el compliment d'aquests objectius genèrics, és bàsica la coordinació entre els equipaments públics i també privats pel que fa als continguts, recursos i processos, així com l'obertura cap a l'exterior d'activitats i projectes.

[2] Pascual, V.; Rial, R. (1992). *Com visitar un museu. Un recorregut pel Museu Ep. de Vic*. Vic: Eumo, p. 9-10.
[3] Barral, X. (2001). *L'art i la política de l'art*. Cabrera de Mar: Galerada.
Subirats, J.; Barbieri, N.; Partal, A. (2010). "El retorn social de les polítiques culturals: de l'impacte social al valor públic". *Quaderns d'Acció Social i Ciutadania* (octubre 2010), núm. 10, p. 19-23.

1. L'AVALUACIÓ ESTRATÈGICA

La Llei 11/2011, del 29 de desembre, de reestructuració del sector públic per agilitzar l'activitat administrativa, descriu que el Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), «**...**té per objecte assessorar el Govern en el conjunt de la política cultural, vetllar pel suport a la creació artística i per la promoció d'aquesta, i fer-ne l'avaluació...».

En aquest sentit, ha de centrar la seva missió en el desenvolupament de l'activitat cultural, col·laborar en l'ordenament de la política cultural pel que fa a la creació artística, intervenir en la política de suport a la creació artística i cultural i de promoció d'aquesta creació, i **organitzar un sistema d'auditoria cultural dels equipaments** i les subvencions públiques. Textualment, i entre d'altres, l'art. 4.k) de la Llei esmentada estableix el següent:

«... k) Elaborar les auditories culturals dels equipaments culturals de titularitat de l'Administració de Generalitat i de les entitats públiques o privades que li ho encomanin, i també fer una auditoria biennal sobre la repercussió cultural de les subvencions concedides i fer-la pública.»

Fer una **avaluació estratègica** implica el seguiment i la valoració en l'aplicació pràctica de les polítiques culturals que, definides per les administracions públiques, es desenvolupen a través d'institucions a les quals es fa un encàrrec concret. Altrament, es conforma com l'eina que, en referència a les organitzacions objecte d'anàlisi, verifica la correcció de la proposta d'activitats i de la seva execució envers els objectius proposats i el sistema d'avaluació que s'hagi establert per fer-ne el seguiment, amb la finalitat central que les seves conclusions vehiculin les decisions precises per assolir major quota de rellevància en els objectius, eficàcia en la seva consecució i eficiència en l'ús apropiat dels recursos disponibles.

1.1. DESCRIPCIÓ

Amb la denominació d'**avaluació estratègica** es determina l'eina tipus o mitjà per verificar la naturalesa dels processos i els resultats d'impacte en la societat que s'obtenen dels equipaments culturals, a fi d'establir-hi vincles directes entre resultats, el retorn social de les pràctiques realitzades i la inversió dels recursos assignats. En aquest sentit, l'objectiu bàsic de l'avaluació estratègica se centra en avaluar i assenyalar possibilitats de millora en qualsevol ens del sector cultural, a fi que pugui assolir un estàndard de qualitat.

Les accions de l'avaluació estratègica es concentren en tres apartats bàsics:

- en l'acompliment dels objectius culturals i estratègics que la pròpia missió i l'interès públic determinin;
- en la gestió de les activitats i l'aprofitament econòmic que es deriva del finançament públic;
- en la mesura de l'impacte social i cultural de les accions i estratègies dutes a terme.

Per assolir l'èxit de les accions determinades, l'avaluació mesura quantitativament i qualitativament els diversos paràmetres aportats, els quals són objecte de comparació, tant amb la pròpia institució, a través de l'evolució temporal dels mateixos indicadors, com en models aliens assimilables.

En aquest sentit, l'avaluació estratègica ha d'evidenciar les fortaleses i febleses de l'organització i de les pràctiques fetes que permetin l'optimització de l'eficiència de les accions i la utilització eficaç de les dotacions pressupostàries corresponents, introduint el concepte de RENDIBILITAT SOCIAL i la seva mesura com a paràmetre comparatiu i objectivable. Alhora, actua com a eina d'evolució sobre la definició de les polítiques culturals i les estratègies, la programació de les activitats i la seva execució, establint una cadena de valor entre els recursos i els resultats que se n'obtenen.

L'avaluació dels resultats obtinguts genera les indicacions de millora que, com a finalitat darrera, inicien la consecució d'un cicle d'agregació de valor destinat al perfeccionament de processos i dels procediments i instruccions que els desenvolupen.

1.2. METODOLOGIA

La posada en marxa d'un sistema d'avaluacions estratègiques ha requerit un estudi previ, *ex ante*, de caire prospectiu, enfocat i motivat per la definició del model d'avaluació cultural. A fi de concretar una metodologia d'actuació, l'avaluació *ex ante* ha possibilitat el fonament empíric per a la planificació identificativa de futures actuacions predefinint models a implantar.

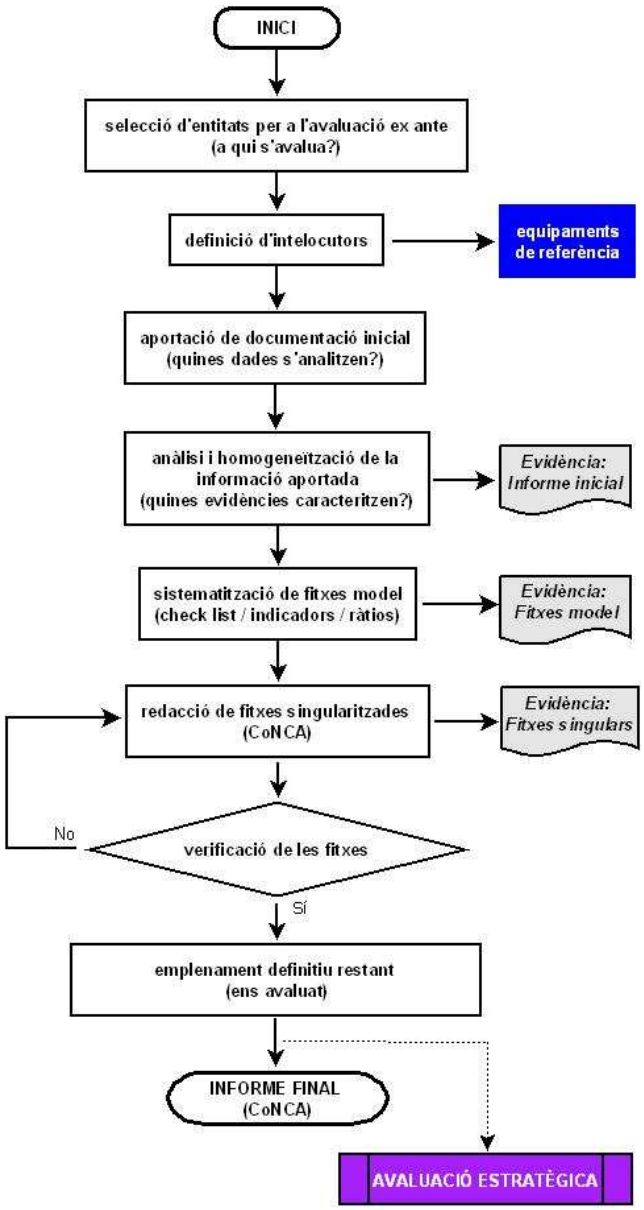


Diagrama de flux del procés seguit per a l'avaluació *ex ante.*

A partir de l'anterior, l'auditoria cultural o avaluació estratègica, com es prefereix anomenar-la des del CoNCA, ha de permetre els requeriments següents:

- ajustar, adequar i valorar per al màxim profit la intervenció en cada ens, vinculant aquesta actuació a les necessitats que la motiven;
- evidenciar els ítems representatius i genèrics a les institucions, definint un mapa d'indicadors fonamentals;
- aportar una visió inicial de l'equipament, com és i què vol ser, sistematitzant la informació en paràmetres que facultin advertir l'evolució cap als objectius propis i institucionals.

Amb les finalitats esmentades, el *corpus* metodològic es conforma mitjançant la implantació d'un procediment de fitxes en format formulari, que combina els camps propis de *check-list* o verificació d'informació i els descriptius. Aquestes configuren un model homogeni de gestió de les dades enfocat cap a un informe final de situació i perspectives de posteriors intervencions.

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

a) Governança: aspectes legals i normatius, òrgans de govern i funcions.
b) Estructura organitzativa: definició i característiques de l'organització, processos desenvolupats i procediments vinculats.
c) Activitats i públic: resum estadístic, quantitatiu i tipològic de les activitats fetes, quantificació de visitants i polítiques comercials.
d) Estructura financera i pressupostària: desglossament econòmic d'ingressos i despesa, càlcul de costos i anàlisi pressupostària.
e) Planificació estratègica: descripció de pla estratègic, contracte programa i pla d'operacions.

Les dades recopilades formen la base argumental sobre la qual es defineix l'avaluació estratègica que es troba articulada en forma d'indicadors *input* i *output*, indicadors de qualitat i de resultat i valoracions qualitatives.[4] La seva interpretació es vertebra emprant una estructura d'**eixos transversals**, ja definits per a la medició macroeconòmica de la cultura[5] els quals s'han adaptat a la realitat microeconòmica que afecta les institucions avaluades individualment:

[4] *Input*: indicadors referents a la generació interna (activitat i estructura).
Output: indicadors relatius a la repercussió provocada en l'exterior i que mesuren els resultats dels programes.
Indicadors de qualitat: estadístiques d'acceptació del servei i quantificació de les mesures d'excel·lència.
Indicadors de resultat: combinació dels diferents indicadors previs.
Generalitat de Catalunya (2011). *Guia per a la planificació i pressupostació estratègica de la Generalitat de Catalunya*. Dept. de Presidència – Dept. d'Economia i Coneixement.
[5] ICC Consultors (2013). *Mapa d'indicadors culturals de Catalunya*. CoNCA.

1 Coordinació institucional.
2 Finançament i gestió de la despesa.
3 Públics i activitats.
4 Consolidació estructural del sector.
5 Cohesió social.
6 Educació.
7 Internacionalització.
8 Excel·lència.
9 Paradigma digital.

El model d'avaluació estratègica desenvolupat pels eixos esmentats es nodreix d'un volum d'informació que requereix un procediment previ de recollida de dades. En aquest sentit, la disponibilitat per part dels ens avaluats de la informació requerida pot condicionar l'obtenció de determinats indicadors.

El treball de camp de recollida d'informació s'ha articulat a partir de reunions directes amb els interlocutors del MNAC,[6] la cessió, per part del mateix ens, dels informes d'activitats, memòries econòmiques i dossiers diversos vinculats a la gestió dels exercicis 2010-2011-2012 i la recerca de dades ampliatives d'interès.[7]

Finalment, recopilada la informació d'interès, organitzada per eixos d'interpretació i obtinguts els indicadors que mostren situació i evolució temporal, es generen unes conclusions segmentades en aspectes de caire organitzatiu, de caire econòmic i les que afecten l'oferta i el contingut. Les conclusions deriven en aquelles reflexions i recomanacions que permetin obrir vies de perfeccionament a l'ens avaluat, en un procés planificat de millora contínua.

[6] S'han dut a terme les següents reunions:
- El 02/04/2013, en què assistiren, per part del MNAC, el Sr. P. Serra, director; el Sr. J.M. Carreté, gerent, i la Sra. A. M. Bernadàs, cap de serveis jurídics i RRHH; per part del CoNCA hi assistiren, el Sr. C. Duarte, president; la Sra. M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; el Sr. D. Albet, la Sra. P. Parcerisas i el Sr. V. Puig, membres del Plenari; el Sr. N. Tomàs, director, i el Sr. R. Castells i el Sr. J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- El 02/05/2013, en què assistiren, per part del MNAC, el Sr. J.M. Carreté, gerent, i la Sra. A. M. Bernadàs, cap de serveis jurídics i recursos humans; per part del CoNCA hi assistiren, la Sra. M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; el Sr. R. Castells i el Sr. J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- El 17/07/2013, en què assistiren, per part del MNAC, el Sr. J.M. Carreté, gerent, i la Sra. A. M. Bernadàs, cap de serveis jurídics i recursos humans; per part del CoNCA hi assistiren, la Sra. M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; el Sr. R. Castells i el Sr. J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- El 19/02/2014, en què assistiren, per part del MNAC, el Sr. J.M. Carreté, gerent, i la Sra. A. M. Bernadàs, cap de serveis jurídics i recursos humans; per part del CoNCA hi assistiren, la Sra. M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; el Sr. R. Castells i el Sr. J. Auladell, tècnics del CoNCA.
- El 02/04/2014, en què assistiren, per part del MNAC, el Sr. P. Serra, director; el Sr. J.M. Carreté, gerent, i la Sra. A. M. Bernadàs, cap de serveis jurídics i recursos humans; per part del CoNCA, el Sr. C. Duarte, president; la Sra. G. Sendra, vicepresidenta primera; la Sra. M. Gisbert, secretària i membre del Plenari; la Sra. S. Muñoz, directora, i el Sr. R. Castells i el Sr. J. Auladell, tècnics del CoNCA.

[7] S'ha procedit al buidatge d'informació referent al MNAC en les memòries del Dept. de Cultura de la Generalitat així com en un recull ampli de les notícies recollides en les publicacions i *media* del sector cultural.

2. DESCRIPCIÓ DELS EIXOS TRANSVERSALS

2.1. COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

Tradicionalment la cultura disposa d'una conselleria pròpia dins l'estructura governamental catalana, però l'acció d'altres departaments dintre del Govern pot tenir efecte sobre el desenvolupament cultural. A més, a Catalunya hi ha diferents àmbits institucionals des d'on es desenvolupen polítiques en l'àmbit cultural. En aquest sentit, l'eficiència ha de ser un criteri que guiï la coordinació entre les institucions locals, nacionals i estatals.

a) Coordinació

- En dependència orgànica del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya, a partir del 2014 el Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) restarà integrat en el marc de l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, si bé mantindrà l'autonomia funcional i la personalitat jurídica.

Coordinació amb altres equipaments

- El Museu funciona en xarxa amb la Biblioteca Museu Víctor Balaguer (Vilanova i la Geltrú), el Museu Cau Ferrat (Sitges) i el Museu de la Garrotxa (Olot).
- Manté convenis amb diverses organitzacions:
    - **associatives i de caire artístic, educatiu o col·legial**: Associació Amics del MNAC, Associació Amics del Romànic, Cercle Artístic Sant Lluc, Associació Suso Espai, Associació Mestres Rosa Sensat, Col·legi Oficial de Doctors i Llicenciats de Catalunya, Col·legi Llicenciats en Belles Arts, VEGAP, escoles i instituts de batxillerat diversos, centres de recursos pedagògics i biblioteques municipals, etc.
    - **universitats**: UB, UAB, URL, UIC, URV, UOC, UPF, Fac. Teologia Catalunya, Fundación Universitaria de Navarra, etc.
    - **fundacions privades**: Fundació La Caixa, Fundación Santa María La Real – Centro de Estudios del Románico, Fundación Bancaja, Fundació Damm, Fundación colección Thyssen-Bornemisza, Fund. Privada Abertis, etc.
    - **administració pública i institucions nacionals i internacionals**: Filmoteca de Catalunya (ICEC, Generalitat), ESMUC (Generalitat i Ajuntament de Barcelona), MHC (Ajuntament de Barcelona), Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals – TV3, Museu de les Cultures del Vi (Ajuntament de Vilafranca del Penedès), Biblioteca de Catalunya (Generalitat de Catalunya), ICCROM, Informació i comunicació de Barcelona BTV (Ajuntament de Barcelona), Fira de Barcelona, Consorci de Biblioteques de Barcelona, Consorci de biblioteques universitàries de Catalunya, Institut d'Estudis Catalans, Turisme de Barcelona, RACC, etc.
    - **corporacions privades**: Bacardí España, S.A., Gas Natural SDG, S.A., BNP Paribas, Laietana de Llibreteria, S.L., Ediciones El País S.L., Club Català de Cultura, S.L., Agrolimen, S.A., etc.
    - **Altres**: Capítol de la Catedral de Barcelona.

- L'ens ha col·laborat amb 29 institucions nacionals i internacionals mitjançant el préstec de 134 obres dels seus fons artístics i bibliogràfics.
- En el 2012 ha prestat 101 obres per a una exposició itinerant.
- El 2012 s'estava en procés de conformar una xarxa de museus d'art de Catalunya, en la qual el MNAC ha de participar-hi coordinant activitats i activant les diverses sinèrgies entre equipaments.

b) Governança

Marc legal

- La institució pren forma de consorci amb la participació de tres nivells diferenciats d'administracions públiques —Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona i Administració general de l'Estat—, les quals consoliden l'entitat i en legitimen l'activitat en l'àmbit local, autonòmic i estatal. El nombre de membres pot ser ampliat amb altres entitats públiques o amb entitats privades sense afany de lucre, previ acord unànime dels ens consorciats.
- Disposa de personalitat jurídica pròpia i independent de la dels seus membres i plena capacitat d'obrar per al compliment de les seves finalitats. Altrament, i amb la normativa pròpia i la de rang intern, s'hi aplica supletòriament la vinculada a les entitats de dret públic sotmeses a ordenament jurídic privat dependents de la Generalitat de Catalunya.
- El MNAC està regulat per la següent normativa:
    - disposició addicional 3 de la Llei 17/1990, de 2 de novembre, de museus (creació d'una comissió mixta de Generalitat i Ajuntament de Barcelona);
    - decret 51/1991, de 4 de març, pel qual s'aproven els Estatuts del Patronat del Museu Nacional d'Art de Catalunya (creació del consorci Generalitat – Ajuntament de Barcelona i estatuts);
    - resolució CLT/1188/2006, de 7 d'abril, per la qual es dóna publicitat a l'Acord de Govern de la Generalitat de 14 de març de 2006, pel qual es modifiquen els Estatuts del Museu Nacional d'Art de Catalunya (incorporació de l'Administració General de l'Estat al consorci, modificació d'estatuts i atorgament de personalitat jurídica pròpia).

Òrgans de govern

- Els òrgans col·legiats del Museu són el Patronat i la Comissió Delegada; òrgans unipersonals, el president, els vicepresidents, el director i l'administrador.
- Es regeix per un Patronat que actua com a òrgan màxim de govern, normativament reglat amb nomenaments majoritaris de representants institucionals: 8 per la Generalitat, 3 per l'Ajuntament de Barcelona, 4 per l'Administració general de l'Estat, 2 de les empreses o institucions patrocinadores, 1 reservat al president/a de l'Associació d'Amics del MNAC i 3 per nomenament directe del Patronat entre persones de trajectòria reconeguda

en l'àmbit del mecenatge i el col·leccionisme. La persona que exerceix la secretaria és un advocat/a designat directament pel president o presidenta.
- Els vocals són nomenats per un període de 5 anys, renovables indefinidament.
- En cas de nous consorciats, el Patronat pot ampliar els membres fins a 5 més.
- El Patronat pot acordar la creació d'altres òrgans de gestió, assessorament, estudi o d'altre tipus d'interès per a les finalitats del Museu.
- Funcions del Patronat: establir polítiques i directrius generals, control superior del Museu i els seus òrgans, examinar i aprovar els pressupostos i l'execució pressupostària de l'exercici anterior, aprovar la memòria anual d'activitats, aprovar els reglaments o règims interns, alienar o gravar els béns del consorci d'acord amb les directrius de la Junta de Museus (JM), elevar els plans anuals d'actuació a la JM, proposar el nomenament o cessament del director i de l'administrador a la JM, elevar el pla d'ordenació i intercanvi museístic d'acord amb la temàtica del Museu, aprovar plans de construcció o remodelació dels edificis, aprovar reformes normatives i la dissolució del Consorci.
- La Comissió Delegada acull la Presidència i Vicepresidència del Patronat, la Secretaria i 8 dels vocals (5 dels nomenats per la Generalitat, 2 de l'Ajuntament i 3 de l'Administració general de l'Estat).
- Funcions de la Comissió Delegada: preparar les reunions del Patronat i fer el seguiment de l'execució dels seus acords, elevar al Patronat la proposta de pressupost i fer el seguiment de la seva execució, autoritzar operacions financeres, aprovar la plantilla de personal i les possibles modificacions d'aquesta, aprovar l'adquisició de béns, acceptar donacions o qualsevol lliurament, aprovar contractes i convenis pluriennals, aprovar els preus i taxes que apliqui el Museu.
- Els estatuts permeten la incorporació, previ consens dels ja presents, de nous consorciats en el Patronat i, per extensió i de forma limitada, en la Comissió Delegada; altrament, la configuració actual només possibilita que ens sense ànim de lucre o altres ens públics puguin consorciar-se.
- El president és nomenat pel Govern de la Generalitat.
- Funcions del president: presideix el Patronat i la Comissió Delegada, representa la institució, signa convenis institucionals, autoritza despeses i aprova o adjudica contractacions, proposa acords institucionals, decideix la presència d'assessors a les reunions dels òrgans de govern, aprova l'exercici d'accions judicials o administratives i la resta d'activitats que el Patronat li encomani.
- Els vicepresidents són nomenats per cadascuna de les administracions consorciades.

Òrgans de direcció

- El director és nomenat pel Govern de la Generalitat segons proposta aprovada per la JM i presentada a aquesta pel Patronat.
- Funcions del director: vetlla i executa els acords dels òrgans rectors, porta la direcció artística, tècnica i general, autoritza despeses i adjudicacions que normativament li corresponen, exerceix la representació ordinària, redacta o supervisa la redacció dels plans museològics o museogràfics, organitza les

exposicions de les col·leccions i planifica les temporals, proposa adquisicions, autoritza sortides temporals, exerceix les competències que li deleguin.
- L'administrador és nomenat pel Patronat amb l'aprovació prèvia de la JM. Depèn funcionalment i jeràrquicament del director.
- Funcions de l'administrador: porta la gestió pressupostària i comptable, ordena pagaments, gestiona la contractació, prepara l'avantprojecte de pressupostos, gestiona els béns no considerats col·lecció o fons, gestiona el personal, exerceix la gestió organitzativa genèrica i les funcions que li deleguin.

c) Planificació estratègica

- El Pla *Estratègia 2017* concreta 6 àmbits o eixos estratègics: social, col·lecció, coneixement i recerca, nacional, internacional i gestió:
    - **Social:** orientar el Museu a l'usuari (rendibilitat social), convertir-lo en centre de referència de l'art català, millorar-ne la percepció pública, incrementar el públic, accessibilitat universal.
    - **Col·lecció:** construir el relat complet de l'art a Catalunya (del s. x al xx, incloses les expressions contemporànies com la fotografia, el còmic o l'art digital), donar context històric (sobretot art medieval), exposicions temporals, creixement en espais (pavellons Alfons XIII i Victòria Eugènia de la Fira), consolidació com a museu del modernisme (ingressar nous materials i redefinir col·lecció i exposició), accessibilitat de les col·leccions.
    - **Coneixement i recerca:** projectar la recerca de les col·leccions pròpies, potenciar la biblioteca i l'arxiu (digitalització), crear el Centre d'estudis i recerca (docència universitària, pla de recerca artística i de restauració, base de dades científica, beques de recerca postgraduats), un pla editorial, conferències i cursos.
    - **Nacional:** ésser el referent cultural i capçalera dels museus d'art catalans, fer difusió del patrimoni artístic català, vincular el públic català al Museu i establir una xarxa de museus d'art (coordinar activitats, necessitats i formació).
    - **Internacional:** projectar el Museu i l'art català al món, participar en exposicions i activitats amb els grans equipaments internacionals (préstecs, congressos, xarxes internacionals, itineràncies, formació), i fer difusió en el sector turístic internacional.
    - **Gestió i organització:** assolir major eficiència administrativa (racionalització de processos i simplificació procedimental, e-administració) i de gestió de recursos, assegurar i fer créixer els ingressos propis i els patrocinis, mantenir l'aportació pública, assolir un model organitzatiu de qualitat orientat a comercialitzar i gestionar recursos mitjançant una nova arquitectura jurídica, configurar nous espais al Museu i participar en la cogestió de l'entorn.
- El *contracte programa 2012* no fou signat per les parts. Es definí amb la translació dels objectius operatius a indicadors, amb punts de partida

comparatius i valors/índexs fita per assolir. En el marc del pla estratègic, estableix els objectius següents:

- Incrementar la rendibilitat social.
- Exercir de museu de capçalera en museus d'art catalans.
- Posar en valor la col·lecció, principalment romànic i modernisme.
- El Museu com a espai de coneixement.
- Ampliar la projecció internacional del Museu.
- Establir un nou model econòmic i d'organització basat en la qualitat.

- El darrer esborrany de contracte programa correspon al 2012 i no s'arribà a signar per les parts, ja que quedà sense vigència per no-vinculació pressupostària. En el mateix sentit, no se n'han redactat de posteriors.

Valoracions en l'eix COORDINACIÓ INSTITUCIONAL

a) Coordinació

- Si bé en el període d'estudi no existien marcs estables de participació i col·laboració amb altres museus de temàtica afí, com a fet remarcable, en l'exercici 2013 s'ha articulat una xarxa de museus d'art de Catalunya mitjançant convenis amb setze equipaments participants a data de tancament del present document. A partir d'una extensa xarxa territorial es tractaria d'establir progressivament col·laboracions que permetessin optimitzar els recursos materials i humans, bastir projectes conjunts, etc. En aquest ordre, el MNAC participa coordinant determinades activitats i fent partícips la resta dels associats en accions de formació, serveis tècnics, etc.
- És necessari articular relacions amb qualsevol agent, institució territorial o sectorial que permeti aprofundir en els objectius de l'ens. A hores d'ara, el MNAC manté nombrosos convenis de col·laboració per a múltiples finalitats, entre els quals es troben actors i prescriptors del sector. En aquest sentit, es considera bàsic estendre el màxim possible les relacions cooperatives amb aquells museus i col·leccions que per temàtica medieval, moderna o modernista puguin aportar quelcom al discurs artístic i històric que es proposa.

b) Governança

- Actualment, el disseny jurídic aporta una priorització en el pes de la Generalitat davant d'altres possibles donants, públics o privats (mecenes, patrocinadors, etc.), que condiciona la incorporació d'aquests tercers en tasques decisòries. En el mateix sentit, i sense formar part del consorci original, la participació de mecenes i patrocinadors es troba minoritzada en els òrgans col·legiats (2 representants en el Patronat, màxim), fet que implica la incapacitat de participació decisòria en el govern del Museu.

c) Planificació estratègica

- S'ha elaborat un Pla estratègic (*Estratègia'17*) sense valoració econòmica o pla financer per manca de concreció i garanties d'estabilitat en les xifres d'aportació pública a mitjà i llarg termini.
- El Pla estratègic (*Estratègia'17*) s'adiu amb els objectius estatutaris i els objectius definits en el Pla estratègic cultura Catalunya 2021 del Departament de Cultura.
- Es considera d'interès que es puguin redactar contractes programa de periodicitat a mitjà termini, en els quals s'incorporin pressupostos previsionals que permetin la quantificació dels costos de les activitats proposades i de l'estructura vigent. Aquesta proposta de contracte programa permetria la negociació directa sobre actuacions i el seu valor per al càlcul del finançament; alhora, podria incorporar un pla de contingència que s'utilitzés com a model d'impacte de possibles variacions sobre els imports proposats.

2.2. FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

El finançament de la cultura ha estat des de sempre una qüestió central en el nostre desenvolupament cultural, però avui aquesta centralitat s'accentua perquè, cada cop més, als projectes culturals se'ls exigeix com a bàsica la premissa de sostenibilitat econòmica.

La principal via de finançament de la cultura prové del consum cultural que en fan les persones però el finançament públic de la cultura és l'indicador del grau de centralitat que té la cultura en l'estratègia de país. En aquest sentit és important tant conèixer la quantitat com el pes que suposa sobre el global per mesurar el grau de centralitat que se li dóna. A més, una via de finançament que ha estat tradicionalment important com el mecenatge, actualment no s'aprofita amb tot el seu potencial atès que la legislació no facilita el seu desplegament.

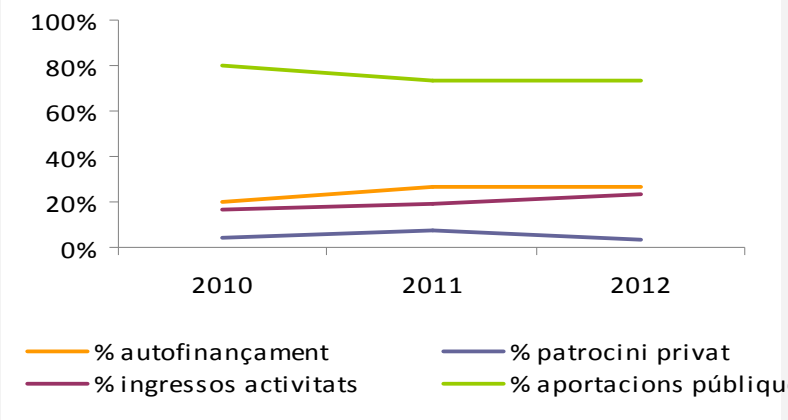
a) Finançament públic

- Entre el 2010 i el 2012 hi ha hagut una davallada del 29 % d'ingressos, que afecta tant partides finalistes a despesa corrent com les dedicades a la inversió.
- Alhora, el pes de les aportacions públiques ha baixat del 79,72 % del total d'ingressos fins al 73,25 %, fet indicador del descens en el finançament públic.
- L'Ajuntament de Barcelona, després d'un descens acusat el 2011 respecte a l'any previ, l'ha minorat mínimament el 2012; l'Estat mostra un descens progressiu i constant (una minoració del 28 % el 2012 respecte del 2010); la Generalitat executa la baixa més pronunciada (respecte del 2010, un 11 % el 2011 i un 34 % el 2012).
- En referència als objectius estratègics definits *(Estratègia 2017)*, el MNAC es troba en la tessitura endèmica d'allotjar un fons comparable als grans equipaments de referència i, alhora, disposar d'un pressupost no assimilable. Aquesta situació es manifesta en diversos aspectes:
    - la capacitat financera per participar en projectes conjunts de difusió de les col·leccions pròpies es troba molt minvada;
    - la situació impossibilita un pla de difusió i actuació comercial, sobretot d'abast internacional, per posicionar l'ens en el mercat de grans institucions culturals;
    - fins avui, la institució es troba en procés d'articular mecanismes per permetre la inclusió de l'equipament com a referència del modernisme;
    - la conjuntura implica la limitació del creixement del fons de forma estable;
    - es genera una limitació de les activitats vinculades a la recerca i els estudis: organització de congressos i altres actes, publicacions pròpies, projectes o equipaments específics, etc.;
    - es minora la cooperació amb altres entitats i equipaments territorials: préstecs d'obra, col·laboracions, etc.;
    - hi ha moltes dificultats per cobrir les baixes de personal tècnic (cap de conservadors, etc.), fet que repercuteix en la generació de valor afegit.

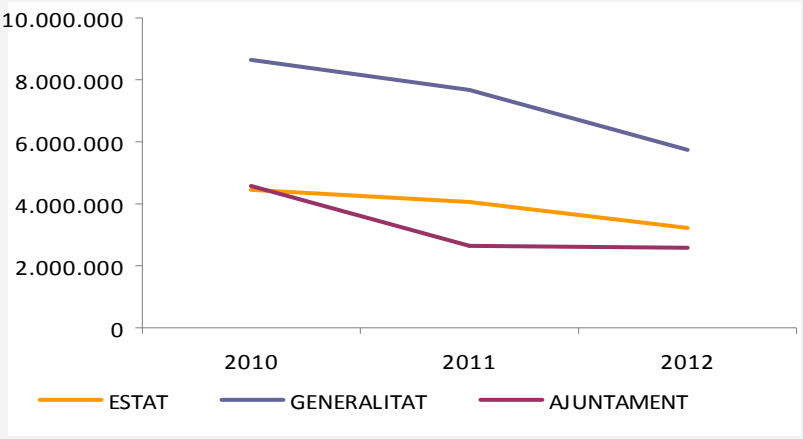
			2010	2011	2012
1.	**TOTAL INGRESSOS** % diferència respecte al 2010		**22.167.307** 100 %	**19.647.466** 89 %	**15.703.884** 71 %
5.	**% aportacions públiques**	ingr. pressup. / ingr. totals	**79,72 %**	**73,32 %**	**73,25 %**

		2010		2011		2012	
	Import total aportacions públiques	**17.672.206**	**100%**	**14.404.715**	**100%**	**11.540.448**	**100%**
	IV	14.002.478	79,23%	12.838.077	89,12%	10.344.630	89,64%
	VII	3.669.728	20,77%	1.566.638	10,88%	1.195.818	10,36%
GC	IV	7.347.001 €	41,57%	6.585.417 €	45,72%	4.555.700 €	39,48%
GC	VII	1.269.893 €	7,19%	1.066.638 €	6,04%	1.158.144 €	6,55%
AJT	IV	2.855.477 €	16,16%	2.672.660 €	18,55%	2.592.480 €	22,46%
AJT	VII	1.749.835 €	9,90%	0 €	0,00%	0 €	0,00%
AGE	IV	3.800.000 €	21,50%	3.580.000 €	24,85%	3.196.450 €	27,70%
AGE	VII	650.000 €	3,68%	500.000 €	3,47%	37.674 €	0,33%

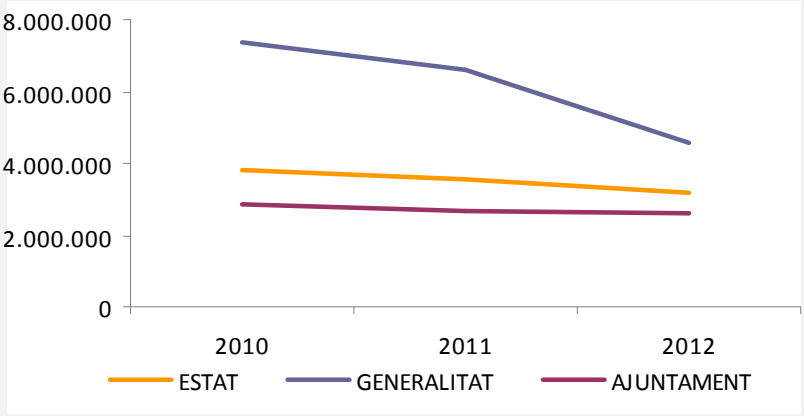
Distribució de les aportacions públiques per capítols (cap. IV – transf. corrents, cap. VII – transf. capital)



Evolució dels ingressos



Aportació pública (corrent + capital)



Aportació pública (corrent)

b) Despesa privada en cultura

- Els ingressos obtinguts per la venda d'entrades representen el 37,78 % dels ingressos propis de l'ens (que inclouen ingressos per activitats i patrocinis de privats), percentatge que es redueix al 10,11 % si es comparen amb els ingressos totals (afegint-hi aportacions públiques).
- Aquests percentatges s'han incrementat notablement respecte a anys anteriors. Pel que fa als ingressos propis s'ha passat del 26,82 % de l'any 2010 al 37,78 % del 2012; en aquest increment hi té molt a veure l'alça de les tarifes generals en el preu d'entrada. En referència als ingressos totals s'ha passat del 5,44 % del 2010 al 10,11 % del 2012, en aquest cas ha influït també la disminució de les aportacions públiques.
- L'oferta d'activitats genera prestació de serveis als visitants. Els ingressos proporcionats per activitats paral·leles (no inclou exposicions) el 2012 han estat, de mitjana aritmètica, per valor de 37.571 euros cadascuna, amb un descens del

10 % (aprox.) respecte a l'any previ. Amb tot, el nombre de sessions menor ha provocat que aquestes siguin més productives (1.213 euros d'ingressos mitjans per sessió), tant econòmicament com en nombre de participants.

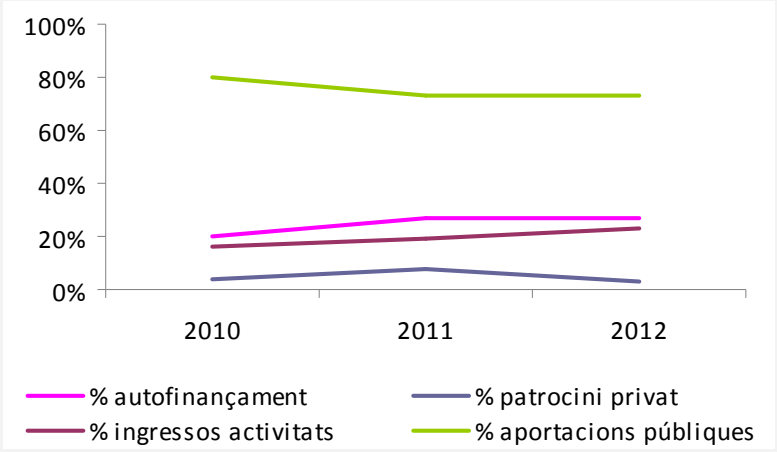
			2010	2011	2012
16.	**ingressos per activitat**	ingressos activitats / nre. activitats	**31.456 €**	**41.355 €**	**37.571 €**
17.	**ingressos per sessió-actuació**	ingressos activitats / nre. actuacions	**570**	**687 €**	**1.213 €**
82.	**% taquillatge (I)**	ingr. taquillatge / ingr. propis	**26,82 %**	**26,42 %**	**37,78 %**
83.	**% taquillatge (II)**	ingr. taquillatge / ingr. totals	**5,44 %**	**7,05 %**	**10,11 %**

c) Mecenatge i autofinançament

- Davant la minoració progressiva de les aportacions públiques, els ingressos propis (autofinançament) s'han incrementat d'un 20,28 % (2010) al 26,75 % (2012), fonamentalment motivats per la venda d'entrades. Aquests compensen la davallada, entre altres, dels ingressos per lloguer d'espais, que l'any 2012 acumulen una caiguda del 39 % respecte al 2010, generat per la minva en la generació econòmica d'actes de promoció privada o externa a l'equipament en els darrers exercicis.
- El patrocini privat pateix en proporció una disminució suau en correspondre al 3,30 % de la totalitat dels ingressos (2012). D'altra banda, i essent valors percentuals vinculats a uns ingressos en davallada constant, en valors absoluts, el mecenatge ha passat de 846.247 euros (2010) a 518.894 euros (2012).
- Es detecta una estabilitat positiva en referència al rendiment econòmic que s'obté de les activitats. Així com el 2010 de cada euro desemborsat en activitats directes vinculades a l'activitat (sense comptar despesa estructural) se n'obtenien 4,90 euros, l'indicador al 2012 s'estabilitza en els 4,68 euros d'ingrés per cada un.

			2010	2011	2012
2.	**% autofinançament**	ingr. propis / ingr. totals	**20,28 %**	**26,68 %**	**26,75 %**
3.	**% patrocini privat**	patroc. privat / ingr. totals	**3,82 %**	**7,32 %**	**3,30 %**
4.	**% ingressos activitats**	ingr. activ. / ingr. totals	**16,46 %**	**19,36 %**	**23,45 %**
14.	**índex eficiència d'activitats**	ingr. d'activitats / despeses activitats	**4,90**	**4,09**	**4,68**

75.	**ingressos lloguer espais** % dif. respecte al 2010	**1.237.796** 100 %	**972.632** -21 %	**754.047** -39 %



Evolució dels ingressos

d) Gestió de la despesa

- El perfil de l'ens assenyala clarament una organització de caràcter públic, no configurada per generar uns resultats orientats a la generació de guanys sinó amb finalitats de servei comunitari. En aquest sentit, el coeficient d'estructura, que vincula les despeses fixes i les variables lligades a la realització del servei, ha disminuït en els darrers tres exercicis: si en el 2010, per cada euro de cost en activitats, l'estructura pujava 23,04 euros, en el 2012, el cost per unitat fou de 18,73 euros d'estructura, amb un lleu increment respecte de l'any previ a causa de la disminució d'activitats temporals; significa que, tot i la reducció, una gran part del pressupost es dedica al manteniment de l'equipament (conservació de la infraestructura, consums, personal, etc.), en detriment de la despesa directa en continguts i activitats.
- Aquesta dada no es desdiu amb la progressiva minoració durant el període 2010-2012 dels costos de personal (-13,19 %) i de la resta de despeses estructurals (-14,76 %). Així mateix, aquesta retallada no es compensa amb un augment substancial del pressupost de despesa en activitats (+0,91%).
- El MNAC subcontracta de forma habitual serveis auxiliars, tals com la vigilància, el muntatge i desmuntatge d'exposicions temporals, el taquillatge, etc.
- La reducció pressupostària permanent de l'ens, que l'ha obligat a redimensionar oferta i estructura,[8] implica una evolució positiva dels indicadors referents als costos unitaris que suporta i compensa la baixada de visitants:

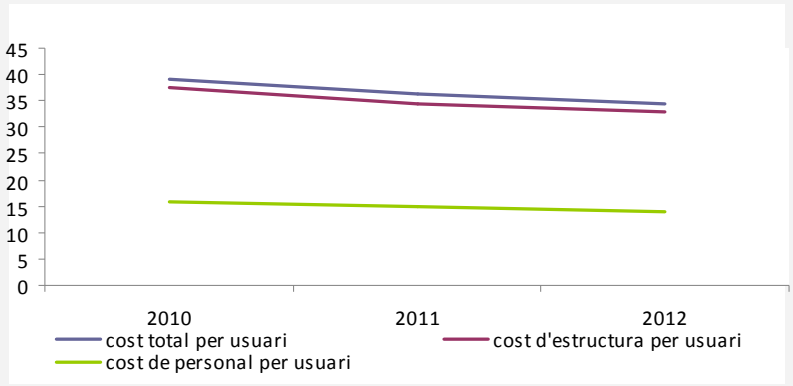
[8] Els costos d'estructura agrupen aquells costos fixos inherents a l'equipament, com són els costos de personal, despeses de manteniment de l'edifici o les col·leccions, consums energètics, compres de materials fungibles, etc.

- el cost absolut de l'ens per visitant rebut varià entre 39,23 euros (2010) i 34,59 euros (2012), amb una minoració acumulada de l'11,83 % al cap dels tres exercicis;
- el cost de l'estructura per cada visitant varià dels 37,60 euros (2010) als 32,84 euros (2012), amb un ajust acumulat del 12,66 %;
- el cost de personal per visitant es mogué entre els 15,81 euros (2010) i els 13,96 euros (2012), amb una reducció de l'11,70 % en el període d'estudi.

- El sistema de qualitat mediambiental reflecteix l'esforç en l'aprofitament energètic, amb infraestructures d'optimització i procediments vinculats de gestió eficient.
- El MNAC es troba en procés d'implantar la gestió per projectes.

			2010	2011	2012
6.	**coeficient d'estructura**	desp. estruct. / desp. directa	**23,04**	**17,26**	**18,73**
10.	**% externalització**	subcontract. / despesa total	**1,06%**	**1,15%**	**0,30%**
11.	**cost total per visitant**	desp. total /nre. visitants	**39,23 €**	**36,44 €**	**34,59 €**
12.	**cost d'estructura per visitant**	desp. estructura /nre. visitants	**37,60 €**	**34,45 €**	**32,84 €**
13.	**cost de personal per visitant**	desp. de personal /nre. visitants	**15,81 €**	**14,84 €**	**13,96 €**
15.	**% despesa d'activitats**	despesa activitats / desp. total	**4,16%**	**5,48%**	**5,07%**
18.	**cost activitats paral·leles per usuari**	desp. activitats / nre. usuaris activ.paral·l.	**10,63 €**	**8,26 €**	**11,62 €**
110.	**despesa en personal** % dif.respecte al 2010		**7.210.551** 100,00 %	**6.924.956** -3,96 %	**6.259.584** -13,19 %
111.	**despesa en estructura** % dif. respecte al 2010		**9.935.124** 100,00 %	**9.147.598** -7,93 %	**8.468.957** -14,76 %
112.	**despesa en activitats** % dif. respecte al 2010		**3.648.855** 100,00 %	**3.804.671** 4,27 %	**3.681.916** 0,91 %

No es considerarien estructura els costos variables, l'existència dels quals depèn de si es fan activitats o qualsevol acció paral·lela.



Evolució dels diferents costos mesurats per visitants/usuaris

Valoracions en l'eix FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA

En referència als ingressos:

- La davallada d'aportacions públiques és la principal causant de la minoració d'activitats temporals en la institució; tanmateix, ho és també la minoració d'ingressos propis, en especial la reducció dels fons obtinguts per patrocini i mecenatge. Ambdós esdevenen un segon eix referencial en el finançament de l'ens i, en aquest sentit, l'apropament al donant privat, principalment de caire empresarial, s'ha d'intensificar i millorar.
- L'àrea relativa a patrocini hauria d'incidir en els beneficis vinculats a la participació econòmica en l'ens: per una part, la futura llei estatal de mecenatge hauria d'aportar-hi nous incentius d'interès fiscal als ja existents; alhora, s'hauria d'aprofundir en aspectes de visibilitat pública i altres guanys o serveis (ús d'espais, participació en activitats, etc.) que afavoreixin la implicació de tercers.
- El rol d'equipament públic condiciona els ingressos de taquillatge com a indicador preeminent d'èxit de gestió. Tanmateix és valorable com a mesura d'autofinançament davant la disminució d'aportacions institucionals; en aquest sentit, l'increment del preu de l'entrada general pressuposa que davant d'augments futurs de visitants la importància de la partida continuï en evolució positiva.
- Es defineix la gestió dels espais com una font important d'ingressos; cal mantenir i potenciar en els circuits corresponents l'existència i disponibilitat de diversos espais, principalment la Sala Oval, per a l'explotació comercial fora de l'horari museístic.
- L'ens disposa de la capacitat de generar serveis d'interès econòmic. La restauració i els serveis de catalogació i assessorament amb relació a l'art moble i la numismàtica poden oferir atractiu per a usuaris externs a l'àmbit museístic, bàsicament galeristes i col·leccionistes privats. L'explotació del prestigi adquirit, vehiculat pels conductes adequats, pot aprofundir en aquesta via de negoci.

En referència a les despeses:

- Els esforços de limitació de la despesa estructural no han estat suficients per compensar la davallada d'ingressos, i aquesta ha recaigut en bona part en les despeses variables, la qual cosa ha afectat decisivament les activitats temporals i, en conseqüència, l'oferta de serveis.
- Els costos per usuari són molt elevats, propis d'estructures públiques de caire patrimonial (amb molt de manteniment de l'immobilitzat). En l'evolució interna del cost dels darrers tres exercicis es detecta una minoració progressiva, més pronunciada en valors globals (comptant-hi les despeses variables fetes) i més modesta en referència a l'estalvi en estructura.
- El MNAC es troba en procés d'implantar la gestió per projectes. Aquesta pràctica permetrà la segmentació de despeses per finalitat i un millor seguiment.
- La introducció del model de fitxa de cost previst, real i comparat hauria de posar en pràctica una política efectiva i sincrònica de control de costos per activitat.
- Amb la fitxa de cost com a eina de seguiment de la despesa, la gestió de projectes hauria de possibilitar la comparació de costos finals i guanys de l'activitat i generar càlculs de resultats unitaris (per concepte).
- La definició dels procediments del sistema de qualitat hauria de contenir les instruccions de gestió eficient de les despeses estructurals (compres i consums) que complementessin l'optimització del consum de l'energia reflectit en el sistema de qualitat mediambiental.
- Fóra d'interès que l'externalització de serveis no afectés el *core business* del MNAC ni entrés en conflicte amb les capacitats o atribucions de la plantilla. Amb una estructura de personal rígida, resulta més rendible subcontractar el mínim imprescindible i intentar insistir en la producció pròpia.
- En el disseny d'activitats, i a més de criteris educatius i artístics, cal considerar el rendiment econòmic, entenent-lo com a valoració entre cost i resultat. La dimensió del cost ha d'anar vinculada tant al retorn social com a l'econòmic, en la mesura que aquest sigui possible.
- A fi d'introduir valoracions de caire econòmic, la gestió de les activitats hauria de permetre l'agilitat suficient per adaptar-se a les necessitats o les condicions de la demanda, possibilitant, si fos el cas, procedir a la reducció *on time* de les sessions d'activitats si es considera que aquestes són deficitàries.

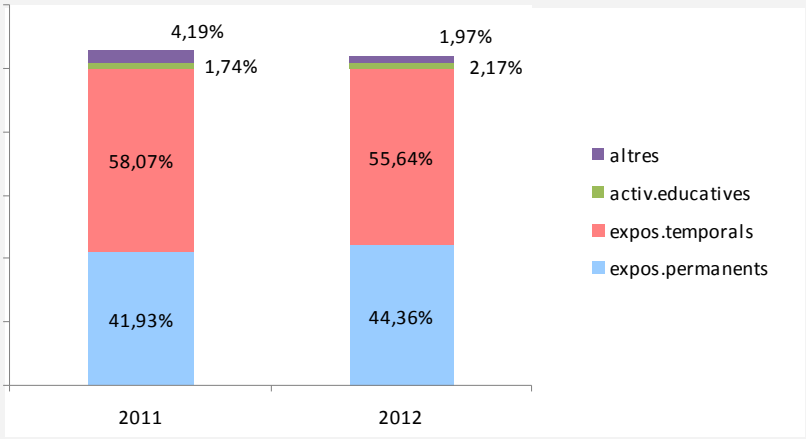
2.3. PÚBLICS I ACTIVITATS

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

a) Activitats i usuaris

- L'equipament engloba una oferta diversa: museu d'art, biblioteca / fons documental, servei específic de restauració d'art, gabinet numismàtic.
- És el museu d'art més rellevant del país (col·lecció no monogràfica). El fons medieval és únic (el primer mundial en romànic) i s'està conformant la col·lecció de modernisme.
- La diversitat d'oferta de serveis culturals li fa assolir una posició evident de centralitat sectorial en determinades àrees, fet que el porta a ser referent en aspectes de recerca (biblioteca, numismàtica, especialistes d'art medieval i modern) i en conservació i restauració respecte a la resta d'ens del territori.
- El MNAC organitzà durant el 2012 fins a 98 activitats diferents: entre d'altres, 4 exposicions temporals, 49 activitats educatives o 25 conferències i 16 cursos; es tracta de dades similars a les de l'exercici previ, si bé hi ha un lleu creixement en el nombre de conferències i cursos, i una disminució destacada respecte al 2010.
- Tanmateix, el nombre de sessions o repeticions (2031) que s'han portat a terme d'aquestes activitats s'ha minorat en un 42 % respecte del 2011, amb una tendència minorativa evident durant el període d'estudi analitzat.
- L'índex de sessions per activitat durant el 2012 ha estat de 20,7 sessions per activitat, menor que en el 2010-2011, circumstància que obligaria a un estudi en detall, i per tipus de modalitat, per aconseguir que les activitats optimitzessin la rendibilitat en interès pel públic i usuaris.
- Respecte als usuaris i visites rebudes de les activitats, els percentatges indiquen el pes de les exposicions temporals (incloent-hi grups dirigits), que superen la visita de l'espai permanent; considerant que el visitant de perfil turístic accedeix a ambdues normalment, es detecta la importància de les mostres temporals per captar el públic que coneix l'equipament i la col·lecció amb anterioritat. D'altra banda, el descens l'any 2012 del percentatge de visites a les temporals pot indicar menys interès cap a aquesta oferta, potser per aspectes qualitatius o per la menor rotació de continguts.
- Les activitats paral·leles, educatives i altres (conferències, cursos, de recerca, etc.), representen percentatges molt minoritaris en comparació amb el nombre de visites a l'espai expositiu.

			2010	2011	2012
66	**nombre d'activitats**		**116**	**92**	**98**
67	**nombre de sessions - repeticions d'activitats**		**3537**	**3506**	**2031**
19	**índex de sessions per activitat**	sessions fetes / nre. activitats	**30,5**	**38,1**	**20,7**



Percentatge de visites i usuaris respecte del tipus d'activitat.

b) Visites i visitants[9]

- Des del 2012, el MNAC disposa d'una unitat de gestió que elabora un informe anual del públic i les seves característiques.
- El nombre de visitants respecte al 2010 s'incrementà un 2,31 % el 2011 i patí un decrement del 3,87 % el 2012 respecte de l'any previ, possiblement vinculat a l'entorn socioeconòmic vigent i en referència a les dificultats pressupostàries de l'ens. Alhora, les visites segueixen una tendència similar.
- El visitant hi acudeix majoritàriament de manera individual (83 %). Els grups són bàsicament de caire escolar (61 % del total de visitants en grup) en el cas dels locals.
- La procedència és prioritàriament estrangera (49 %). Entre aquests, les nacionalitats majoritàries corresponen a francesos, nord-americans, italians i britànics.
- La segona procedència en nombre són els visitants locals. Els majoritaris són els mateixos barcelonins (25 %) i, a una distància considerable, els de les comarques més pròximes (Vallès, Baix Llobregat i resta del Barcelonès).
- Dels visitants espanyols, el grup minoritari, la proporció més gran correspon als madrilenys, andalusos i valencians.

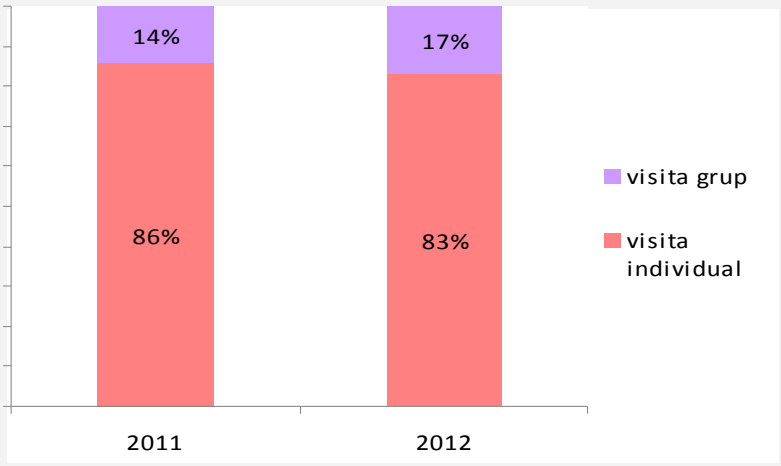
[9] El recompte de públic diferencia el nombre de persones que accedeixen a l'equipament (visitants) i els cops que s'accedeix a les mostres o als serveis (visites).

- Perfil general del visitant: gènere equilibrat (50 %), edat mitjana (36-64 anys, 45 %) i jove (14-35 anys, 36 %), situació laboral treballant (55 %), jubilats (22 %) i estudiants (19 %); estudis universitaris (50 %), idioma anglès (43 %) i castellà (21 %), assabentats mitjançant recomanació de propers (24 %) i Internet, primera visita (74 %) o entre 1 i 3 a l'any (17 %), acompanyats de família/amics (36 %) i parella (35 %); motivats per una visita a la ciutat per vacances (72 %), les activitats generals de més interès són els museus (32 %) i els conjunts singulars (26 %).
- El preu de l'entrada general en l'actualitat és de 12 euros (amb determinades condicions de gratuïtat i descomptes diversos).

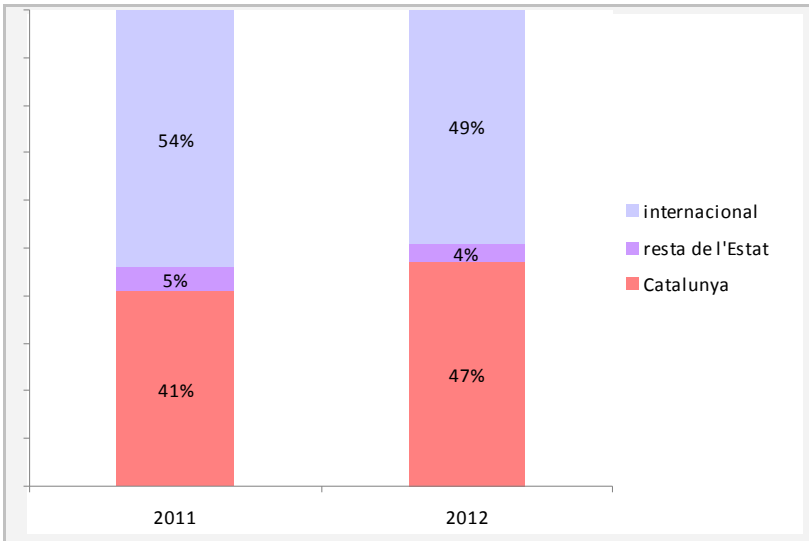
		2010	2011	2012
64	***nombre de visites***	**828.713**	**942.751**	**806.052**
109	***nombre de visitants***	**456.059**	**466.602**	**448.525**
65	***variació percentual de visites (resp. 2010)***		**+13,76 %**	**-2,73 %**

	2011	***2012***	***% dif. 12-11***
visitants	466.602	448.525	-3,87%
visitants col·l. perm.	397.797	388.525	-2,39%
visitants expos. temp.	68.805	20.820	-70,00%
visitants portes obertes	79.131	68.548	-13,37%
% entrades generals	85%	95%	
% entrades exp. temp.	15%	5%	

Distribució del nombre i percentatge de visitants



Percentatge de model de visitant: individual i grup



Origen del públic visitant/usuari

Valoracions en l'eix PÚBLICS I ACTIVITATS

- L'informe de públics representa una font d'informació molt idònia per a la definició de polítiques de màrqueting revisables periòdicament. Amb les dades anteriors, cal la redacció del pla de màrqueting esmentat: segments de mercat, posicionament i accions de micromàrqueting vinculades al tipus de públic objectiu, amb un horitzó temporal concret i amb una dotació pressupostària vinculada.
- És necessari implantar un sistema per recollir dades dels mitjans de comunicació. El seu registre i anàlisi ha de permetre informar de l'impacte mediàtic de l'activitat feta i ajudar a desenvolupar les estratègies de comunicació que cal seguir.
- El menor índex de sessions d'activitats en el 2012 respecte al 2011 pot ser indicatiu d'una limitació per eficiència (haver comprovat la manca de rendiment en usuaris), en alguns casos, i de dificultats pressupostàries en d'altres.
- L'existència d'un pla anual previsional i justificat referent a les activitats ajudaria a obtenir una major eficiència en els resultats. En aquest sentit, fer un pla de màrqueting (que inclogui enquestes de satisfacció, perfil de públic, objectius institucionals, resultats de les activitats desenvolupades, descripció de les fortaleses i debilitats detectades, disponibilitat de mitjans físics i pressupostaris) ha de ser la base per la definició en cada exercici de quin ha de ser el catàleg d'activitats. Aquest document s'ha d'acompanyar d'un informe final d'avaluació i interpretació específica que condicioni el pla següent i el pressupost consegüent.
- Altrament, i entenent el caràcter científic inexcusable de la institució, cal replantejar l'orientació d'activitats i projectes molt minoritaris i de difícil retorn social, valorant aspectes econòmics o d'oportunitat i amb l'objectiu d'aconseguir-ne un major impacte.

- Hi ha un gran marge de captació de possibles usuaris en activitats educatives i paral·leles (actes públics, conferències, recerca). Les diverses àrees temàtiques (continguts) haurien de proposar, tant individualment com en coordinació, accions de difusió que permetessin captar públics nous i fidelitzar els actuals.
- En referència a la política de preus i d'accés, no sembla que hi hagi una relació directa entre l'augment de preus en el darrer exercici i el volum de visitants aconseguit. El perfil de públic admet els preus actuals (assimilables a altres equipaments europeus), en tot cas, a fi d'actualitzar les tarifes, cal disposar dels indicadors tarifaris actualitzats de la resta de museus paral·lels (estatals: Prado i MNCARS; internacionals: MoMA, Louvre, Centre Pompidou, Rijksmuseum, etc.) i de l'oferta museística barcelonina (MACBA, Picasso, Miró, etc.).
- Els serveis complementaris (restaurant, bar, botiga...) són indispensables per facilitar la visita als usuaris del Museu. A més, amb un bon enfocament, aquests serveis poden servir per captar nous perfils de visitants que no acudirien al Museu sense un al·licient afegit.

2.4. CONSOLIDACIÓ ESTRUCTURAL DEL SECTOR

La consolidació estructural del sector fa referència a una dimensió de la cultura que té a veure amb els protagonistes de la creació i la producció cultural. Els creadors, les empreses de tota la cadena de valor, configuren una estructura que cal consolidar per a un bon desenvolupament de la cultura del país.

La dimensió econòmica de la cultura és important tant per l'aportació que pot realitzar en el seu entorn econòmic, com perquè indica el grau de desenvolupament de les estructures industrials del sector. Una altra dimensió que també té caràcter econòmic, però amb un matís social clar és el treball.

La concentració sectorial té aspectes positius en relació amb la capacitat de generar clústers culturals, però també negatius en el sentit de la diversitat. En qualsevol cas, és un element clau a tenir present en l'anàlisi sectorial.

a) Economia

- Les singularitats de caire patrimonial que caracteritzen al MNAC són, per una part, les instal·lacions i edificis de l'equipament i, per altra, el fons d'art o col·lecció que li dóna raó d'ésser.
- L'edifici i les continuades obres i instal·lacions es reflecteixen en el balanç, i s'identifiquen tant en forma d'aplicació o immobilitzat com en endeutament a llarg termini vinculat al seu finançament.
- Els fons propis han anat creixent a mesura que s'han registrat i quantificat els béns que conformen la col·lecció i dels quals, segons l'auditor econòmic, resten bona part per regularitzar. Aquest fet ha suposat que els indicadors d'endeutament evolucionin a la baixa en els tres darrers exercicis.
- L'any 2012 els béns inventariats de l'ens impliquen el 96,76 % dels fons propis del balanç, amb un increment considerable respecte de l'any previ per valor de més de 18 milions d'euros. En aquest sentit, la progressiva quantificació i inclusió dels béns pendents d'inventariar en el balanç augmentarà el percentatge esmentat i el valor total del fons sobre el passiu del balanç (en el 2012, els fons propis corresponien al 19% del passiu del balanç).
- En sintonia amb aquest augment de valor patrimonial, el nivell d'endeutament del MNAC és proporcionalment reduït i s'ha anat minorant progressivament (d'un 65,59 % el 2011 a un 30,42 % el 2012 en funció dels fons propis, i d'un 7,82 % del 2010 a un 5,96 % el 2012 en funció del passiu existent). Aquest deute fou generat per les inversions en l'edifici; amb tot, la valoració i comptabilització del fons d'art encara pendent relativitza el pes del deute existent.
- Amb les característiques esmentades, els pressupostos anuals del MNAC mostren equilibri en les operacions corrents dels tres exercicis d'estudi, restant el saldo de les operacions financeres vinculat al retorn del deute per inversions.

			2010	2011	2012
7.	**Ràtio endeutament (I)**	deute total / fons propis	**1,18**	**0,66**	**0,30**
8.	**% endeutament (II)**	total deutes / passiu i p.n.	**7,82 %**	**6,74 %**	**5,96 %**
80.	**% valor del fons sobre fons propis**	valor col·lecció / fons propis	**76,03 %**	**87,11 %**	**96,76 %**
81.	**% valor del fons sobre passiu**	valor col·lecció / passiu	**5,05 %**	**8,95 %**	**18,94 %**

	OBLIGACIONS RECONEGUDES	2.010	2.011	2.012
I	Remuneracions de personal	7.262.189	6.817.867	6.183.669
II	Despeses corrents de béns i serveis	10.243.073	9.808.649	8.079.353
III	Despeses financeres	126.622	133.436	91.050
IV	Transferències corrents	224.830	183.859	224.165
		17.856.714	16.943.811	14.578.237
VI	Inversions reals	2.209.956	1.524.087	1.798.374
		2.209.956	1.524.087	1.798.374
VIII	**Variació d'actius financers**	20.403	21.254	15.388
IX	**Variació de passius financ.**	4.514.881	1.198.215	1.373.215
		4.535.284	1.219.469	1.388.603

	DRETS RECONEGUTS	2.010	2.011	2.012
III	Taxes, venda de béns i serveis	1.909.527	2.242.941	2.446.153
IV	Transferències corrents	15.382.915	14.089.211	10.977.390
V	Ingressos patrimonials	1.606.373	1.362.708	1.135.692
		18.898.815	17.694.860	14.559.235
	saldo operacions corrents	*1.042.101*	*751.049*	*(19.002)*
VII	Transferències de capital	3.669.728	1.566.638	1.195.818
		3.669.728	1.566.638	1.195.818
	saldo operacions de capital	*1.459.772*	*42.551*	*(602.556)*
	saldo operacions no financ.	*2.501.873*	*793.600*	*(621.558)*
VIII	**Variació d'actius financ.**	18.660	19.813	11.673
		18.660	19.813	11.673
	saldo operacions financ.	*(4.516.624)*	*(1.199.656)*	*(1.376.930)*
	SALDO PRESSUPOSTARI	***(2.014.751)***	***(406.056)***	***(1.998.488)***

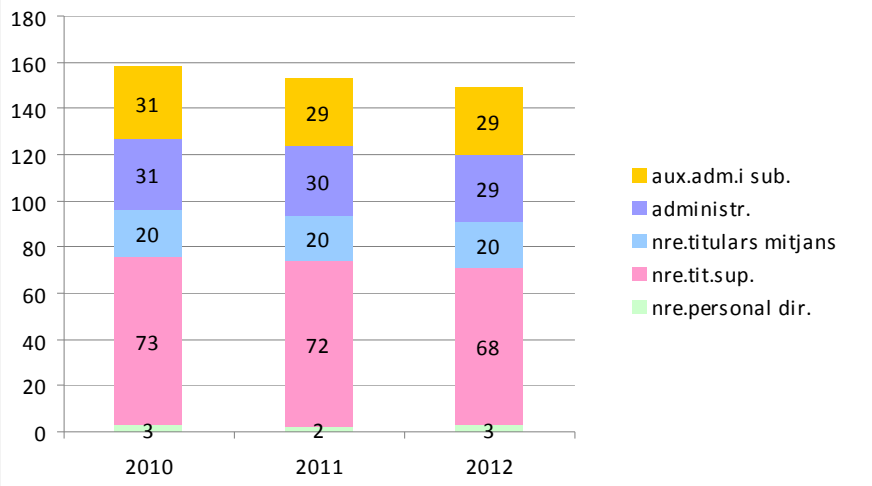
Resultats pressupostaris (exercicis 2010-2012)

b) Treball

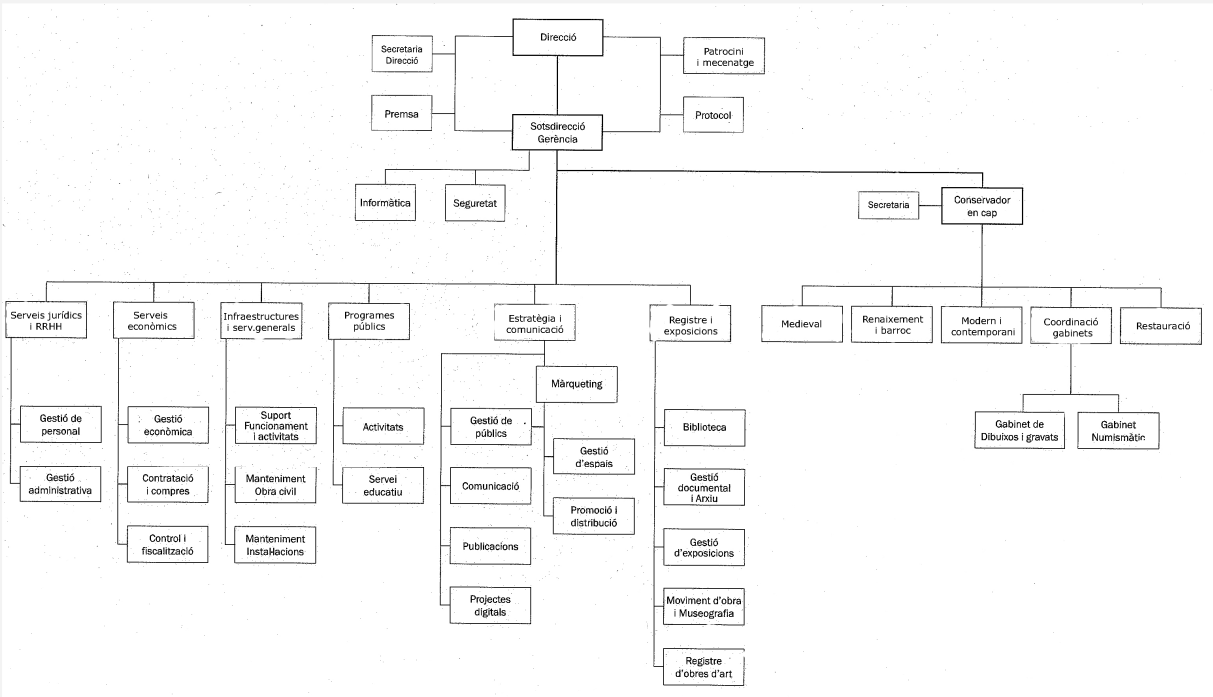
- Entre el 2010 i el 2012 el personal ha passat progressivament de 158 a 149 treballadors, bàsicament a causa de les jubilacions i l'amortització de places.
- Els titulats superiors i mitjans formen la major part de la plantilla, en sintonia amb la naturalesa de les activitats museològiques i de recerca i conservació de l'ens.
- Hi ha un pla funcional del 2012 destinat a convertir-se en norma reglamentària reguladora del funcionament intern de l'ens. En el pla esmentat es defineix la relació de llocs de treball (RLT), el catàleg i la descripció, la plantilla i els processos i procediments afectats en el manual de funcionament corresponent.
- L'organigrama actual és de caire funcional. Estructura les diverses àrees que conformen les activitats o continguts i els departaments que els donen suport.

	2010	2011	2012
Total treballadors	**158**	**153**	**149**
Alts càrrecs	3	2	3
Funcionaris	30	25	23
Laborals	125	126	123

Distribució anualitzada per vinculacions laborals



Definició de llocs de treball per categories laborals



Organigrama departamental

c) Oferta

- L'essència del Museu recau en l'exposició permanent. Habilitats els espais del modernisme i actualitzats els de medieval, la mostra destaca per qualitat, extensió i museografia acurada. La inclusió gradual de noves obres (fons o entrades) afectades al discurs museístic manté el nivell d'interès.
- La incorporació de nous fons a la col·lecció, fruit de futures col·laboracions, pot incrementar l'oferta permanent en un període ampli (segles XV-XIX).

Possiblement constituirà una nova atracció per incrementar l'interès públic i el nombre de visitants.

- La major part de les activitats que s'agrupen al voltant del fons tenen caire educatiu o didàctic (52 % del total d'activitats i 81 % del total de sessions fetes). Aquest fet es deu principalment a les visites guiades, que engloben gairebé la meitat dels usuaris, als quals se sumen els tallers vinculats i les rutes relacionades amb la col·lecció.
- La diversitat d'oferta de serveis culturals fa que assoleixi una posició de centralitat sectorial en determinades àrees, que el porta a ser referent en aspectes de recerca (biblioteca, numismàtica, especialistes d'art medieval i modern) i en conservació i restauració, respecte a la resta de museus d'art del territori.

d) Concentració

- El MNAC restaura, conserva preventivament i documenta nombrosa obra aliena, la qual cosa el converteix en centre per a la recerca i la conservació (1.618 intervencions el 2012).
- El MNAC acull en format de xarxa de museus vinculats, la Biblioteca Museu Víctor Balaguer (Vilanova i la Geltrú), el Museu de la Garrotxa (Olot) i el Museu del Cau Ferrat (Sitges); aquestes institucions mostren, principalment, col·leccions destacades dels moviments artístics catalans dels segles XIX i XX.
- Si bé consta en els objectius estratègics de l'ens, no es detalla una política mantinguda de circuit i col·laboracions entre els museus vinculats i el MNAC. En l'àmbit expositiu, no es detecta una presència destacada en la resta d'equipaments del país tot i que en l'actualitat s'està potenciant la col·laboració, com ha succeït amb l'exposició "Fortuny-2012".
- Amb independència dels tres museus vinculats, no s'ha definit a la pràctica un circuit real de suport i col·laboració de préstec d'obres, que en possibiliti la difusió territorial.
- Durant el 2012 s'ha produït una exposició itinerant amb un préstec de 101 obres.

		2010	2011	2012
106	**act. restauració i conservació**	**696**	**1.046**	**1.618**
107	**ingressos a col·lecció**	**356**	**8.095**	**37.908**

Valoracions en l'eix CONSOLIDACIÓ ESTRUCTURAL DEL SECTOR

a) Economia

- El pressupost anual indica l'equilibri de les operacions corrents al llarg dels exercicis, restant el progressiu pagament del deute vinculat a les obres sobre la infraestructura.
- La col·lecció representa el principal bé patrimonial de la institució, fet pel qual caldria intentar tancar un import d'immobilitzat anual que reflectís la quantificació patrimonial de l'equipament, amb la valoració actualitzada de tots els fons artístics.

b) Treball

- Als ens del sector públic els resulta especialment dificultós adaptar el perfil del personal a les necessitats organitzatives i funcionals. L'organigrama funcional del MNAC indica una organització abocada a la conservació i manteniment del fons i d'estructura àmplia, en consonància amb les arrels de l'equipament.
- En tot cas, a mesura que sigui possible, cal procedir en la gestió dels recursos humans amb l'objectiu clar i mantingut en el temps del model d'equipament definit en les estratègies a mitjà i llarg termini. L'organització de l'ens pot implicar adequar àrees o departaments específics a la funció expositiva, per una part, i a les activitats paral·leles, per l'altra, i donar més capacitat de coordinació a l'àrea de comunicació i a la vinculada a la gestió de públics; aquestes variants potenciarien les exposicions temporals i la contínua reformulació de l'exposició permanent, així com els serveis i activitats oferts (tallers, biblioteca, etc.).
- En referència a la gestió dels recursos humans, resulta bàsic vincular llocs de treball als procediments que desenvolupen els objectius de la institució, seguint polítiques d'optimització de recursos i d'implantació pràctica de sistemes de qualitat.
- A fi d'agilitzar els fluxos interns de relació i activitat, i en paral·lel a l'existent, caldria afegir una organització matricial que reflectís els canvis en la distribució dels recursos humans en funció de la gestió per projectes i que permetés la doble cadena de comandament, la pròpia jeràrquica de l'ens i la dels responsables de projecte que interactuen transversalment amb les diferents àrees. Aquesta disposició organitzativa addicional facultaria la gestió optimitzada d'aspectes cabdals que necessiten la participació de departaments diferents, com la programació i realització d'exposicions temporals i activitats paral·leles.
- L'equipament recorre de forma habitual als mitjans de què disposa per executar els seus projectes i objectius. En aquest sentit, es troba en la conjuntura d'insistir en la utilització preferent dels especialistes propis en les activitats que es desenvolupen.

c) Oferta

- La renovació de l'oferta es conclou com a fonamental en la rotació del públic que ja coneix l'equipament. Les mostres temporals tenen un paper important en aquest objectiu però també hi ha altres opcions que incideixen en aquest sentit: aportar noves obres a l'exposició permanent (des del fons o amb incorporacions), modelar periòdicament el discurs de les diferents àrees expositives, incorporar nous mitjans tècnics, audiovisuals, retolacions, cartellisme i informació de mà en múltiples idiomes (suggeriment de les enquestes de públic), etc.
- La producció pròpia o la coproducció amb tercers d'exposicions en petit format a partir del fons permetria articular territorialment l'oferta, amb préstecs, cessions i activitats conjuntes amb els museus locals, de manera que el MNAC compliria amb el seu rol de *pal de paller* del sector al país. Aquesta col·laboració més estreta entre els museus municipals d'art i el MNAC permet territorialitzar l'oferta i disposar d'obres aptes per a coproduccions o activitats comunes, i està justificada pel precepte estratègic bàsic de la difusió de les col·leccions.
- La davallada pressupostària es reflecteix en la programació de quatre úniques exposicions temporals durant el 2012. La disposició de recursos en aquest àmbit es plasmà en els 200.000 visitants per sobre de la mitjana que es comptabilitzaren a l'exercici 2009 amb motiu de la gran exposició sobre Sorolla. A més de la desitjada i costosa participació en els circuits d'exposicions de les grans institucions museístiques, una major rotació de mostres de format petit o mitjà de cost contingut, així com algunes de més àmplies a partir de l'important fons acumulat, ajudarien a fer que la institució mostrés més dinamismes i ampliés l'oferta de serveis a partir dels interessos de la ciutadania.
- En concordança amb la necessitat de major presència i rotació d'activitats i, especialment, d'exposicions temporals, s'haurien d'habilitar en l'equipament nous espais destinats a mostres de diferent format, definint espais polivalents que es puguin adaptar als requeriments de les propostes o projectes.
- Amb un augment de conferències i cursos durant l'exercici 2012, s'evidencia una política de voluntat de difusió temàtica i aprofundida del coneixement i de millorar la qualitat del producte cultural ofert.
- Referent als mitjans destinats a la recerca, caldria possibilitar la difusió dels projectes mitjançant activitats que ampliïn l'oferta al públic, amb publicacions, experiències participatives o l'organització de congressos i trobades de caràcter supranacional. El Gabinet Numismàtic articula, amb llarga continuïtat, una difusió de les activitats que podria ser traslladada a les àrees de conservació de les col·leccions.

d) Concentració

- Com a institució històrica de conservació de l'art a Catalunya, el MNAC ha establert una estreta vinculació amb altres agents locals, nacionals i internacionals en els aspectes de restauració i protecció de l'art pictòric i escultòric, principalment.

2.5. COHESIÓ SOCIAL

La cultura fa una funció important com a generadora de cohesió social. Aquesta funció, que sempre ha estat bàsica en una societat diversa com la catalana, es fa encara més necessària en contextos de dificultat econòmica i d'acceleració dels canvis en una realitat cada cop més complexa. La cultura aporta instruments per a la capacitat reflexiva, la comprensió, l'adaptació i la creativitat. La diversitat social, que s'expressa en multitud de formes, cal que sigui atesa des de la cultura. Per una banda, facilitant l'accés a la cultura, sigui quina sigui la situació personal o del col·lectiu social i, per l'altra, a partir d'estructures de la societat civil que s'organitza generant un teixit social cohesionador.

La garantia d'accés a la cultura és un dels indicadors bàsics per comprovar la funció de la cultura en el foment de la cohesió social. Entendre la cultura com un dret obliga a prendre mesures per garantir que s'hi pugui accedir, sobretot a aquella part de la ciutadania que hi té més dificultats.

Un repte important per a les polítiques culturals és aconseguir que la diversitat de perfils socials del públic i del consumidor cultural reflecteixin la diversitat social que conforma la població del territori. Aquest reflex seria el millor indicador que la cultura arriba amb igualtat a tota la població.

Per últim, l'associacionisme cultural, amb una llarga tradició a Catalunya, és una de les riqueses de la cultura del país. Expressa una ciutadania activa que genera teixit associatiu, que fa una funció bàsica de cohesió social i que se suma a la de dinamització de la vida cultural catalana.

a) Accés a la cultura i difusió

- Amb nous arranjaments d'alguns espais expositius, es permet l'accessibilitat física a la part més significativa del fons.
- L'estratègia digital desenvolupada a través de la web del Museu permet la consulta de les col·leccions de forma directa i en línia.
- L'accessibilitat per a persones amb discapacitats físiques s'ha complementat amb l'eliminació de barreres arquitectòniques, l'adequació d'espais (accessos, serveis) per a mobilitats reduïdes i la creació de rutes accessibles per a discapacitats auditius (col·laboració amb el projecte Signoguías de la Fundación Orange).
- En referència a la política de preus, destaca la gratuïtat en l'entrada per a les persones que acreditin algun nivell de discapacitat i per a un acompanyant.

b) Diversitat

- El programa EducART inclou programes de caire comunitari per a la inclusió cultural i social de visitants de perfil no habitual als museus, i estableix col·laboracions amb tercers (Obra Social La Caixa, xarxa de biblioteques de l'Ajuntament de Barcelona): *Museu Espai Comú d'Integració*, projecte *una mà de contes del MNAC.*
- Segons l'estudi de públics del 2012 el 50 % dels visitants tenen estudis superiors i formen amb els escolars els dos grups majoritaris de públics, segons la seva formació.

c) Associacionisme

- La Fundació Amics del MNAC es constituí amb l'objectiu de potenciar, difondre i donar suport a la institució i el patrimoni vinculat. Organitza activitats culturals relacionades amb el fons o amb l'art en general i d'altres institucions artístiques. El president o presidenta dels Amics participa en el Patronat del MNAC.

d) La cultura com a motor de cohesió

- El MNAC mostra els dos punts forts del seu contingut (romànic i modernisme) en sintonia amb dos dels eixos identificadors de la identitat catalana. Es configura, per tant, com un museu nacional en el sentit més ampli, tant per idiosincràsia d'equipament com per perfil de continguts.
- L'impacte històric del MNAC en el coneixement, l'exposició i la valoració de l'art medieval català, principalment del romànic, ha suposat que sigui reconegut pels catalans com l'equipament més representatiu de la producció artística del país.
- El retorn de la promoció feta de l'art medieval català s'ha reflectit en la creació de demanda interna i dels visitants externs del patrimoni immoble dispers en el territori (Vall de Boí, ruta del cister, visites de monestirs, catedrals, rutes de pelegrinatge, etc.). En aquest sentit, es considera que actua de prescriptor del turisme de proximitat referent als monuments del romànic català.
- El programa comunitari EducART impulsat pel MNAC en col·laboració amb tercers indica l'esforç d'integració i cohesió de tothom amb l'equipament.
- Tot i trobar-se en una localització singular dins la trama urbana de Barcelona, el MNAC dinamitza el seu entorn i és un focus d'atracció turística a la muntanya de Montjuïc. En igual sentit, la necessitat de facilitar els accessos a l'equipament i als serveis acollits (restaurant, cafeteria, botiga) contribueix a la urbanització i arranjament de l'àrea, amb zones de nous aparcaments i amb la millora dels accessos a peu.

Valoracions en l'eix COHESIÓ SOCIAL

a) Accés a la cultura i difusió / b) Diversitat

- S'han de dissenyar sistemes per connectar amb la població que no està definida com a majoritària en l'estudi de públics i que, possiblement en part, no se sent identificada amb els continguts i l'oferta cultural de l'equipament; es tractaria d'adreçar-la al públic adult amb formació bàsica i mitjana.
- Amb aquesta dada es pot deduir que, en aquest aspecte, els visitants del Museu no s'identifiquen amb la realitat social majoritària.
- Barcelona és una ciutat bàsicament de serveis, també turístics, i el MNAC s'hauria de convertir en un focus d'atracció de la ciutat dintre del parc de Montjuïc, que es revitalitza per la presència del Museu: accessos (escales mecàniques, aparcaments, etc.) i serveis (restaurant, terrassa, botiga), per integrar la zona a l'oferta de la ciutat (muntanya dels museus: convenis amb Caixaforum – Thyssen).

c) Associacionisme

- Els Amics del Museu funcionen com a fundació privada de suport per a la compra d'obra; és necessari difondre la tasca i socialitzar aquesta eina per aglutinar els petits donants que possibilitaran finançar la inversió en el fons de col·leccions.

d) La cultura com a motor de cohesió

- És necessari fomentar la socialització de les activitats de l'equipament mitjançant actes públics relacionats amb les exposicions permanents, temporals i altres activitats, a fi d'establir vincles tant amb els Amics del Museu com amb la societat i el públic afí. D'aquesta manera s'assoliria un major reconeixement social de l'equipament, que implicaria un increment de la fidelització i de la proximitat de l'ens al gran públic.

2.6. EDUCACIÓ

L'educació i la cultura són dues cares d'una mateixa moneda. L'objectiu últim és la millora de la capacitat receptiva, reflexiva i crítica de la ciutadania. En aquest sentit, el desenvolupament cultural d'un país té una relació directa amb el seu desenvolupament educatiu.

Totes les estadístiques de consum i hàbits culturals mostren com el nivell educatiu és la principal variable explicativa del nivell de consum i pràctica cultural de la ciutadania. S'entén, doncs, que l'augment d'aquest nivell ha de comportar un augment del consum cultural.

El nivell de desenvolupament dels ensenyaments artístics en un país és indicador de la importància que dóna la ciutadania a aquests tipus de llenguatge en la seva educació. Per altra banda, una població formada en ensenyaments artístics més probablement serà consumidora i creadora de cultura. Així doncs, l'aposta per aquests ensenyaments té repercussions positives en el futur.

Tota l'activitat cultural es pot entendre com una activitat educativa. Ara bé, moltes institucions culturals han desenvolupat programes específics on l'accent educatiu encara es fa més present.

a) Nivell educatiu

- El programa EducArt té activitats dirigides a tots els públics: l'escolar, l'universitari, grups familiars i col·lectius amb dificultats específiques. Destaca el programa comunitari, el qual busca una major inserció dels col·lectius en risc d'exclusió en el teixit social, col·laborant amb la labor socioeducativa d'altres institucions culturals, educatives i assistencials (programa Museu Espai Comú d'Integració 2012).
- El programa intenta situar l'art com a part essencial de l'educació de les persones i com a forma de coneixement i de sensibilització, introduint la contemplació i la interpretació de l'obra d'art com a element d'enriquiment social i individual.
- L'enquesta de públics assenyala que el client principal és l'adult de perfil universitari; el destacat percentatge de públic amb formació de nivell superior (50 %) defineix tant el *target* principal com el nivell d'identificació amb l'oferta per part del públic.

b) Ensenyaments artístics

- Principalment l'exposició permanent, i en menor mesura les temporals, genera docència vinculada, tant de tipus escolar com universitària: classes i tallers de

desenvolupament curricular, participació i impartició d'assignatures en diferents màsters universitaris, cursos de formació i col·laboracions per a docents, activitats artístiques autònomes (*El robatori del bestiari,* referent a la col·lecció de romànic, o *S'ha pintat un crim,* referent a la col·lecció de gòtic), etc.

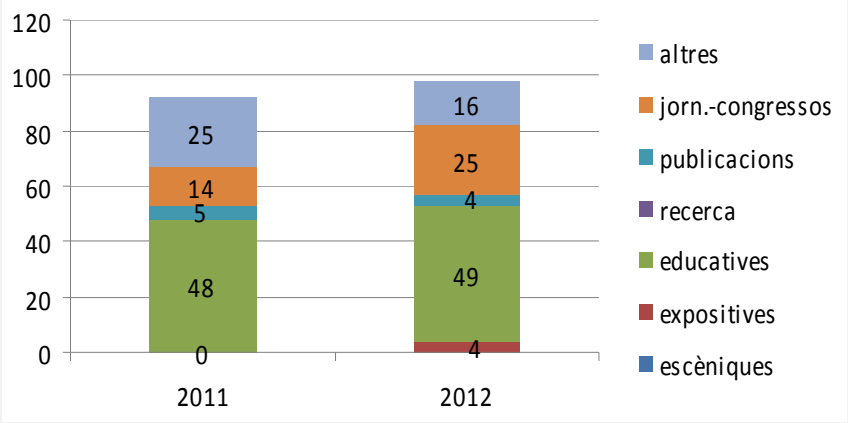
- L'oferta didàctica es vehicula mitjançant un departament propi inclòs en l'organigrama. Amb tot, i sense més informació sobre això, l'execució de les activitats està externalitzada, com a mínim parcialment.
- L'any 2012 les activitats didàctiques que es poden destacar pel volum de participants són el programa escolar adreçat a estudiants de primària i secundària amb 42.880 participants, el programa familiar vinculat amb les col·leccions amb 806 participants, el taller d'arquitectura per a infants amb 600 participants i els programes d'integració anomenat *Museu Espai Comú* que ha tingut 322 participants amb discapacitat física i cognoscitiva.
- Altres activitats formatives de caire artístic o relatives al patrimoni cultural compten amb un nombre molt més reduït de participants, però algunes cal destacar-les per la seva tradició, com és el cas dels cursos del Gabinet Numismàtic de Catalunya, i d'altres per la clara voluntat d'ajudar a la millora d'algunes professions vinculades amb l'activitat museística, com és el cas del curs per a especialistes d'identificació de fustes medievals o el programa MNAC Pro, que genera activitats des del Museu per als màsters de museística de la UAB i de la UB.

		2012
76	**nre. d'assistents al programa escolar**	**42.880**
77	**nre. d'assistents al programa familiar**	**806**
78	**nre. d'assistents a programes d'integració**	**482**
79	**nre. d'assistents a altres programes educatius**	**1592**

c) Accent educatiu en l'acció cultural

- L'any 2012 s'han portat a terme 49 activitats formatives diferents, amb 1.647 sessions; són moltes activitats en nombre i repeticions executades (33,6 sessions per activitat), molt similars a les proporcions de l'exercici previ (34,9 sessions per activitat el 2011). La major part corresponen a activitats escolars.
- Respecte a la totalitat de visitants que rep el MNAC, el 7,90 % són usuaris de les activitats educatives.

			2011	2012
32	**nombre d'activitats formatives**		**48**	**49**
33	**nombre de sessions d'activitats formatives**		**1.676**	**1.647**
34	**% participació en activitats formatives**	usuaris formació / visitants totals		**4,66 %**



Distribució numèrica de les activitats formatives entre la resta d'activitats

Valoracions en l'eix EDUCACIÓ

- La recepció majoritària de públic amb un nivell cultural alt determina, en bona part, el tipus de serveis oferts des del Museu; si s'afegeix el nombrós públic escolar, el còmput mostra un tarannà clarament adreçat a la formació i, paral·lelament, amb un cert caràcter elitista.
- Com que és un nombre alt el de les activitats i sessions d'accent educatiu, el percentatge d'usuaris respecte al total i el perfil dels visitants indiquen la possibilitat de creixement en activitats dirigides de formació, fent esment a les adreçades al públic escolar, però incorporant-ne de noves per al públic adult. De la captació dels visitants més freqüents a l'equipament en activitats comunes en dependran aspectes tant econòmics com de difusió de l'equipament.
- Destaca l'activitat pedagògica del Gabinet Numismàtic i l'amplitud del programa EducART, en especial els programes dedicats a la integració de persones amb discapacitació, així com els destinats a la formació de docents i l'adreçada als sectors universitaris. Tanmateix, i vist el potencial tècnic de les diverses àrees de la institució, poden mancar més cursos de formació en àmbits com el cientificotècnic de la conservació i la restauració, el museístic o l'específic del coneixement artisticohistòric.

2.7. INTERNACIONALITZACIÓ

La internacionalització de la cultura catalana s'entén positivament, com un element de progrés o desenvolupament cultural. En un món globalitzat on els mercats culturals i els fluxos de la cultura superen els límits fronterers, la presència internacional es fa més necessària que mai sobretot tenint en compte la dimensió reduïda del mercat intern. El creixement i la consolidació del sector cultural català passa necessàriament per un increment de la seva presència en els mercats internacionals de la cultura.

La presència internacional de la producció i creació catalanes, a més de possibilitar la sostenibilitat econòmica dels projectes, pel que suposa d'ampliació de mercats, també és indicador de la qualitat i el talent pel reconeixement i interès que desperta. La internacionalització avui no és només penetració en mercats sinó també intercanvis, fluxos i presència en xarxes internacionals i en debats culturals de l'actualitat.

La internacionalització es pot entendre com l'obertura o permeabilitat de la cultura en relació amb les expressions artístiques d'altres països que enriqueix la pròpia cultura i l'oferta a la qual pot accedir la ciutadania. Aquesta permeabilitat, de cultura oberta i rica en diàleg, pot suposar un incentiu a l'atractivitat de Catalunya tant per als professionals de la cultura com per al turisme. La internacionalització de la cultura té relació amb la presència d'una veu pròpia en els debats intel·lectuals i científics del moment. Es tracta d'una visió qualitativa de la presència catalana a l'exterior, però que també repercuteix en la imatge externa que es projecta.

a) Mercats

- L'ens disposa d'un recull de premsa de circulació en règim intern, en el qual es descriuen les notícies aparegudes en mitjans de comunicació, tant nacional com internacional.
- No s'ha pogut destinar una despesa variable per a la inclusió de l'equipament en les grans exposicions itinerants o en coproduccions amb altres institucions.
- El MNAC està valorat internacionalment pel fons medieval, especialment romànic, i per la tradició i la qualitat de les àrees de restauració i conservació d'art moble.

b) Creació i producció

- Durant el 2012 la mostra de perfil més internacional en exposició ha estat "Catalunya 1400. El Gòtic Internacional", que ha donat una visió pública del fons gòtic de la col·lecció.

- Col·laboració amb la British Archaeological Association per a la preparació del Congrés Internacional d'Art Romànic previst a Barcelona el 2014.
- Participació en el Congrés Internacional d'Art Romànic (Palerm, 2012).

c) Xarxes

- Les accions de digitalització i exposició virtual del fons impliquen la difusió internacional de l'ens. En aquest vessant escau esmentar el projecte europeu Partage Plus i els articles plurilingües dels viquipedistes.
- La tradició de l'equipament li permet mantenir els contactes científics amb diverses institucions i universitats internacionals.

d) Permeabilitat i atractivitat

- L'obertura mitjançant la pàgina web de la col·lecció a diversos canals d'ordre internacional (Partage Plus, Google Art Project o la col·lecció en línia) possibilita disposar del fons en un marc estandarditzat i proper en els mateixos llenguatges comuns.
- Entre nacionals i internacionals, el MNAC ha col·laborat amb 29 institucions, prestant 134 obres del fons.
- El 49 % dels visitants del 2012 són d'origen internacional.
- El coneixement dels visitants respecte a l'equipament esdevé parcial: no està encara associat al modernisme i no es considera prou com a equipament de referència (no s'estableix l'associació corresponent al Prado-MNCARS/Madrid, Louvre-Pompidou/Paris, etc).
- Durant el 2012 no s'ha rebut cap muntatge o activitat amb presència internacional, a excepció de determinades conferències o la videoinstal·lació vinculada a l'Screen Festival 2012.

			2011	2012
63	**% visitants internacionals**	nre. visit. intern. / total visitants	**54 %**	**49 %**

e) Prestigi intel·lectual i científic

(punt articulat a l'àmbit EXCEL·LÈNCIA)

Valoracions preliminars en l'eix INTERNACIONALITZACIÓ

- A efectes de documentar la visibilitat de l'ens, fóra d'interès que el recull de notícies del MNAC publicades en els mitjans siguin consultables a la seva plana web.
- En el document *Estratègia 2017* i *Memòria Programa 2012* s'incideix en la projecció del Museu i de l'art català al món, en la participació en exposicions i activitats amb els grans equipaments internacionals (préstecs, congressos, xarxes internacionals, itineràncies, formació) i en la difusió en el sector turístic internacional. Amb les dades disponibles, queda reflectit que aquests objectius s'han acomplert només parcialment.
- Cal aprofitar els contactes internacionals amb institucions, administracions i universitats per generar coproduccions d'itinerància exterior (exposicions temporals, cicles de conferències, cursos internacionals, etc.).

2.8. EXCEL·LÈNCIA

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

L'aposta pel coneixement i la innovació ha de tenir reflex en un context cultural en el qual es dóna valor a allò que es produeix. Des de l'acadèmia, des de les iniciatives privades i des del sector públic hi ha instruments per a aquesta aposta.

El públic és qui valora el grau d'excel·lència de l'oferta cultural capaç de produir el país alhora que el reconeixement que es fa des d'altres territoris a l'activitat cultural generada des de Catalunya es demostra per l'atracció que els creadors i artistes tinguin per l'activitat que aquí es desenvolupa. L'excel·lència de la cultura també té relació amb la presència d'una veu pròpia en els debats intel·lectuals i científics del moment. Es tracta d'una visió qualitativa de la presència catalana a l'exterior, però que també repercuteix en la imatge externa que es projecta.

a) Coneixement i innovació

- El MNAC és, en si mateix, un centre de recerca especialitzat en l'art català del s. XI al XX, en numismàtica i medallística i en disciplines vinculades a la conservació i restauració en béns mobles. Disposa dels especialistes i els recursos físics, documentals i bibliogràfics per executar aquesta missió.
- Tenint en compte l'existència d'iniciatives individuals i la manca d'un catàleg centralitzat de recerques, es desconeix amb exactitud el nombre de projectes / activitats de recerca que es porten a terme.

		2011	2012
26	**nombre de participants en debats**	**2.316**	**2.113**

b) Reconeixement extern

- El MNAC és reconegut com a referència internacional en l'art medieval, principalment romànic.
- A fi de difondre el copiós coneixement vinculat, durant el 2012 s'han fet fins a 25 activitats de debat (conferències, taules rodones, jornades, etc.), 12 més que

l'any previ, que han assolit una participació de 2.113 persones, amb un descens del 8,77 % respecte al 2011.

- Al llarg del 2012 el MNAC ha procedit al préstec de 235 obres dels fons artístics o bibliogràfics a tercers, 101 de les quals a una exposició externa de caire itinerant.
- Les activitats que es poden considerar d'excel·lència, principalment les de recerca, les publicacions i les de debat, representen prop del 30 % de les activitats que es fan a l'equipament. Es tracta d'una proporció superior a la de l'exercici previ, amb increment notable de jornades i conferències, entre d'altres, i que es relaciona amb factors diversos, des d'econòmics als d'oportunitat.

			2010	2011	2012
44	**nombre jornades - congressos propis**			**14**	**25**
45	**% activitats d'excel·lència**	nre.activ.recerca + public. + jorn. / nre. total activ.	**7,76 %**	**20,65 %**	**29,59 %**
41	**nre. articles publicats revistes indexades**				**235**

c) Reconeixement intern

- L'enquesta de públic de 2012 valora positivament el contingut i les activitats del MNAC, i destaca aspectes d'atenció al públic. Les indicacions de millora se centren en aspectes d'identificació idiomàtica de les exposicions, les referents a les zones de descans (habituals en infraestructures àmplies) i la limitació de mitjans evidenciada en alguna mostra temporal.

d) Prestigi intel·lectual i científic

- Des del 2010 el nombre de publicacions del MNAC ha anat disminuint, fins a les 4 del 2012. Amb prou producció d'interès, la minva pressupostària n'és la principal causa. Les obres editades corresponen a catàlegs d'exposicions temporals, guies genèriques, monografies d'obres o col·leccions i reculls de conferències o cursos. Es publiquen com a edició pròpia o en col·laboració amb altres institucions.
- L'ens no ha publicat durant el 2012 cap revista amb articles de recerca, del tipus *Butlletí,* revista científica periòdica (anual, en català i castellà) amb continuïtat en temporades anteriors.
- La visualització d'excel·lència del MNAC no sempre es correspon amb la producció científica dels seus tècnics; a més, no sempre es vinculen aquestes

publicacions com una activitat pròpia del centre, ja que molts cops acaben considerant-se uns projectes de caire personal.
- El Gabinet Numismàtic fa els cursos anuals de temàtica monetària històrica i medallística amb especialistes propis i aliens. En el 2012 ha fet el XXIII Curs de Documentació: la moneda antiga, el XXII Seminari d'Història Monetària de la Corona d'Aragó i el XVI Curs d'Història Monetària d'Hispània.
- En el mateix sentit, l'àrea de restauració i conservació preventiva informa que ha portat a terme 1.618 actuacions, un 54 % més que durant l'exercici anterior.
- Durant el 2012 s'han rebut 37.908 ingressos, dels quals només 20 corresponen a adquisicions i la resta a donacions i altres.
- Com a activitats de foment de l'esperit crític, s'inclouen conferències de les activitats *Mirades a l'art modern*, *Mirades a la Catalunya del 1400*, taules rodones i conferències o el curs d'iconografia musical, entre d'altres.
- Com a activitats vinculades al foment de la creativitat, s'inclouen els espectacles de dansa contemporània (*Llàgrimes d'Àngel*), la participació en el Festival Dies de Dansa, els capvespres musicals, la videoinstal·lació vinculada a l'Screen Festival 2012, el cicle de cinema *Per amor a l'art* o la pràctica de dibuix Taller Amèrica Sánchez.
- S'han establert col·laboracions amb universitats catalanes: assignatures en col·laboració amb el personal del MNAC (UOC, UB, UAB), activitats de grups de recerca (EMAC – UB), coorganització i direcció del Postgrau de gestió museística (IDEC – UPF) i cursos sobre la institució per a màsters (UAB i UB).

		2010	2011	2012
43	**nombre publicacions**	**9**	**5**	**4**

e) Qualitat

- El MNAC està certificat en les normes ISO14001 (relativa a residus i protecció mediambiental) i, ja en el 2013, en IQNet RS10 (responsabilitat corporativa i millora continua de la qualitat). Alhora, ha rebut la certificació EMAS (reglament comunitari UE de gestió ambiental).
- En referència a qualitat organitzacional i responsabilitat corporativa, s'ha implantat el gestor documental (*workflow*) que possibilita eines de transferència d'informació vinculades a l'administració electrònica: tramitació de projectes, tramitació de recursos humans, préstecs d'obra, gestió de convenis, etc.
- El MNAC disposa d'una política de responsabilitat social i un codi ètic que impliquen un comportament transparent, el compromís amb el desenvolupament de l'entorn i la responsabilitat amb el medi ambient, més enllà del que marquen les lleis.

Valoracions en l'eix EXCEL·LÈNCIA

a) Coneixement i innovació

- Els projectes de recerca han de portar associada, com a conclusió o crònica d'aquests, la translació dels resultats o de les metodologies emprades en una publicació que, de manera preferent, ha de nodrir el *Butlletí* o culminar en una monografia.

b) Reconeixement extern

- En termes de divulgació de les activitats desenvolupades a l'equipament, i com a indicador d'excel·lència, l'ens ha de disposar d'un mitjà propi de difusió científica. Si es considerés adequat continuar amb el format preexistent, caldria mantenir l'anualitat de la revista *Butlletí*, amb la incorporació de la traducció total o parcial en anglès. L'edició fóra preferible en format paper (físic), a fi de possibilitar intercanvis de la biblioteca; en moments de mancança pressupostària podria editar-se digitalment i ser difosa mitjançant la pàgina web.

c) Reconeixement intern

- L'actuació en recerca ha de reflectir-se en el manual de qualitat, ja que és un dels processos més destacats entre les activitats de l'equipament.
- L'existència d'un catàleg de projectes de recerca ajudaria a disposar d'un inventari de totes les actuacions que es fan dintre de la institució en aquest camp per poder incidir en la seva difusió i incrementar així el seu impacte social. A partir de l'estat actual, la direcció o una comissió delegada hauria d'establir-hi els paràmetres i procediments per conèixer i dimensionar les activitats de l'ens; de la priorització i reclassificació d'aquestes en dependran els recursos materials, pressupostaris i les càrregues de treball vinculades.
- La intenció és la de reglar les prioritats dels projectes de recerca i d'investigació amb la finalitat d'assignar-los els recursos necessaris. Aquesta mesura suposaria millorar la gestió d'aquests projectes amb una implicació més gran de les àrees i jerarquies afectades. Amb aquest objectiu, recentment s'ha introduït el concepte de "fitxa de projecte" per a la gestió dels més de dos-cents projectes que s'han identificat, d'aquesta manera es poden controlar millor els procediments vinculats, l'afectació dels processos normatius, els recursos humans que s'hi destinen (determinant lideratge i participació interna i externa), dotació de pressupost (inicial, seguiment, control i desviacions, final), evolució i culminació de les activitats i memòria del projecte.

d) Prestigi intel·lectual i científic

- En funció de la quantitat d'estudis o de la seva singularitat, caldria establir una política procedimentada de presentació a les publicacions indexades que puguin prestigiar l'activitat científica del MNAC.

2.9. PARADIGMA DIGITAL

La transformació en els models de producció i consum culturals en l'actualitat és una clara expressió del canvi d'època que viu la nostra societat. Es tracta de transformacions importants i de les quals només hi ha una certesa: res no és, ni ho serà, com era abans. La societat catalana té capacitat d'adaptació a aquests canvis? S'està avançant, des de la cultura, en l'adaptació dels instruments tradicionals a la nova realitat?

La digitalització d'elements patrimonials, sobretot documentals, ha estat un gran avenç en la possibilitat d'assegurar la conservació del coneixement, l'estudi del patrimoni i la seva difusió. Fer créixer el patrimoni digital és fer créixer la cultura i les possibilitats constants d'anàlisi.

El consum cultural a través de mitjans digitals cada cop és més important i expressa un canvi de model. Cal valorar com evoluciona aquest canvi, on són els límits i quin accés s'hi té.

Els nous formats han portat una revolució en la forma de produir continguts culturals. El nou paradigma digital és un espai que s'obre a la creativitat i a la innovació superant límits que fins al moment dificultaven el seu desenvolupament. No es tracta exclusivament de nous models de negoci, sinó de l'obertura d'oportunitats per a la creació i la innovació tant en formats com en models de distribució.

El món digital obre noves finestres en què la cultura catalana té possibilitats de projecció més enllà dels límits físics. Internet és una oportunitat per guanyar presència al món, i fer-ho vinculant la innovació i les noves fórmules de producció i el consum cultural. Es tracta d'una oportunitat per al talent, l'enginy i la innovació, i una plataforma perquè la cultura catalana pugui tenir major i millor presència més enllà de les nostres fronteres.

a) Nous models de consum

- L'estratègia digital de la institució està conformada al voltant de la seva pàgina web (www.mnac.cat) i l'ús de les xarxes socials més habituals (Facebook, Twitter, Vimeo i Flickr).
- Al mes de maig del 2012, en el marc del Congrés Internacional MuseumNext fet a Barcelona, el MNAC va acollir la jornada *L'Era Digital: què estem fent els museus catalans?,* que va consistir en la presentació d'experiències dels museus catalans amb projectes digitals. El mateix MNAC presentà el blog que va acompanyar l'exposició "La Maleta Mexicana" a la tardor de 2011, que tenia per objecte crear nous continguts de reflexió sobre l'exposició fora de l'espai físic on aquesta es presentava.
- Durant la visita del centre, l'usuari té la possibilitat d'utilitzar les audioguies, que estan disponibles per a la col·lecció (en diferents llengües) i per a algunes

exposicions temporals. S'ha instal·lat el sistema de bucles magnètics que facilita la utilització d'aquests aparells. A més, hi ha un servei de visites audioguiades temàtiques amb quatre recorreguts diferenciats segons els interessos del visitant.
- Cal destacar el projecte de Signoguia, desenvolupat conjuntament amb la Fundació Orange, que consisteix en un dispositiu PDA que conté explicacions sobre la col·lecció en llenguatge de signes en català (LSC), castellà (LSE) i internacional (SSI).
- Per a l'exposició "El Museu explora" es va desenvolupar una app per a Ipad i Android que en aquests moments ja no està disponible. No es coneixen altres propostes d'aquest tipus per a la col·lecció ni per a exposicions temporals.
- El MNAC va arribar a un acord amb el principal proveïdor de reproduccions d'obres d'art dels millors museus i col·leccions del món (*1000Museums*). Aquest acord li ha permès oferir reproduccions de les obres del Museu amb la mida que més li interessi al client. Aquest servei, que s'anomena *Art a la carta*, està disponible a través del quiosc instal·lat a la botiga del Museu, al web del Museu o a través del web de www.1000museums.com.
- *Una mà de contes* consisteix en un total de 20 audiovisuals d'uns 8 minuts de durada que, cada un d'ells, explica en forma de conte una obra del Museu. És un material produït per Televisió de Catalunya l'any 2009 que actualment s'utilitza com una eina del programa EducART.

b) Innovació en la producció

- Al web del MNAC es pot consultar la informació de totes les exposicions fetes en els darrers anys per a la institució, amb la possibilitat de consultar tota la documentació que es va generar en el seu moment. Hi ha l'opció de comprar el catàleg, però aquest no es pot consultar en línia.
- Hi ha alguns recursos didàctics de caire visual que es poden trobar en la visita de l'exposició permanent (documental de recuperació patrimonial al Pirineu).
- En compliment de la normativa museística, el MNAC utilitza el programari MuseumPlus, una eina digital potent de catalogació dels fons de l'equipament.

c) Presència / impacte

- El MNAC disposa d'una plana web consultable en tres llengües (català/castellà/anglès) on hi ha disponible una informació detallada sobre les activitats que es fan i els continguts que s'hi poden trobar.
- La pàgina web és activa en l'oferta en línia d'alguns serveis disponibles a la institució; per exemple, s'hi pot consultar la col·lecció completa, el catàleg documental de la biblioteca o la informació detallada del lloguer d'espais.
- S'han desenvolupat alguns aspectes de web 2.0, com és el cas de la possibilitat de piular les notícies del web a dues xarxes socials (Twitter i Facebook) o l'opció de comprar els catàlegs (a partir del web de la llibreria Laie) o de fer una prereserva de lloguer d'algun espai del Museu.

- El web té un bon posicionament a la xarxa (una cerca a Google pel seu nom o acrònim dóna sempre en primer lloc el web corporatiu seguit de les entrades del Museu a Viquipèdia).
- El MNAC forma part de la selecció de museus de tot el món que participen en el Google Art Project. Actualment s'han unit al projecte uns 290 museus, 29 en l'àmbit espanyol. El MNAC és l'únic museu català present en aquesta pàgina web. L'eina dóna la possibilitat de fer una visita virtual de gairebé la totalitat del Museu. Fins al moment s'han digitalitzat 1.464 elements del MNAC, que estan disponibles en la pàgina web del projecte de Google. Des del punt de vista tècnic, la plataforma Art Project ha desenvolupat una sèrie d'eines que possibiliten la visita virtual de l'equipament o el geoposicionament de l'obra dintre del Museu. Les cerques d'obra es poden fer de forma ràpida i fàcil a partir de museus, èpoques, artistes o estils.
- El Museu també participa en el projecte Partage Plus, un projecte d'àmbit europeu, coordinat per Collections Trust (UK) i els Musées Royaux d'Art et d'Histoire de Bèlgica, l'objectiu del qual és crear un ampli catàleg de més de 75.000 obres d'*art nouveau* per posar-lo a l'abast del públic a través del portal de patrimoni cultural Europeana.

d) Digitalització per conservar i difondre el patrimoni

- Una gran part de la col·lecció està digitalitzada i és accessible en línia (gràcies al suport del Plan Avanza del Ministeri d'Indústria, Turisme i Comerç). Cada peça té la seva descripció (també en format de llenguatge de signes), una fitxa tècnica molt precisa i diverses fotografies.
- També el catàleg de la biblioteca està disponible a la pàgina web.
- Com s'ha comentat en el punt anterior, el Museu està present en els projectes Google Art Project i Partage Plus.
- La gestió interna de les col·leccions es regeix a través del programari MuseumPlus, que és el mateix que utilitzen la resta de museus catalans i un dels més utilitzats a escala mundial.

Valoracions en l'eix PARADIGMA DIGITAL

- El document *Estratègia 2017* proposa un canvi radical en l'estratègia digital de la institució, incloent moltes modificacions que s'han comentat en aquest apartat (renovació d'audioguies, creació d'apps, actualització web...), que, en el moment que s'hagin desenvolupat, han de convertir el Museu en un espai encara més connectat a les noves tecnologies del segle XXI.

a) Nous models de consum

- S'ha d'aconseguir un web que serveixi com a eina de treball que optimitzi la utilitat dels usuaris i de la mateixa organització. Per exemple, no és possible comprar entrades des de la pàgina web (hi ha un enllaç a la *home* de la pàgina web Telentrades), no es poden fer reserves de documentació a la biblioteca o ampliar informació de les obres de la col·lecció consultades.
- El web disposa d'un espai amb informació corporativa on es troben a faltar aspectes de transparència en la gestió ja que no s'hi troben dades de la gestió econòmica ni els documents del pla estratègic (hi és, però no és gens fàcil de trobar-lo).

b) Innovació en la producció

- Es troba a faltar la presència de recursos que aprofitin les noves tecnologies, per exemple, en la visita de la col·lecció no s'identifica la utilització de pantalles interactives o propostes de realitat augmentada que millorin la comprensió de continguts.
- S'ha aprofitat per incorporar el Museu a diferents projectes de sentit o contingut digital, com és el cas del Plan Avanza per a la digitalització de la col·lecció o l'acord amb la Fundació Orange per les signoguies. Aquestes sinergies amb recursos públics i privats han estat positives per millorar els recursos digitals de la institució sense necessitat de dedicar-hi recursos econòmics propis.

c) Presència / impacte

- La planificació estratègica de l'entorn web hauria de possibilitar que servís com a eina d'interacció amb la societat; el volum de seguidors a les xarxes socials és de 18.914 a Facebook i 28.531 a Twitter, força allunyat d'altres institucions comparables, la qual cosa evidencia la necessitat de mesures addicionals.
- Al web del MNAC es pot trobar molta informació sobre les activitats que es fan en el centre; amb tot, el fet que hi hagi aquesta gran quantitat d'informació demana que se'n millori l'organització i, alhora, que es permeti als usuaris la interacció, que en l'actualitat se circumscriu a la possibilitat de repicar les informacions a algunes xarxes socials (bàsicament Facebook i Twitter) i d'afegir comentaris en el cas de l'agenda d'activitats, possibilitat que gairebé no s'aprofita.

d) Digitalització per a conservar i difondre el patrimoni

- Es considera que el nivell de detall que permet MuseumPlus possibilita que pugui actuar com a base informativa d'altres dispositius adreçats al públic general. En aquest sentit, és necessari que la totalitat del fons estigui registrat en aquesta eina i que, alhora, resti prou actualitzada (descripció, imatge, bibliografia, informes, etc.) per ésser útil. A més, la utilització d'aquesta aplicació obre possibilitats d'accés a informació compartida a escala global.

3. CONCLUSIONS

Un cop feta la diagnosi es presenten, en forma de fortaleses i debilitats, les principals conclusions d'aquesta anàlisi interna. S'han organitzat els resultats articulant tres apartats prou diferenciats:

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

3.1. DE CAIRE ORGANITZATIU

FORTALESES (punts forts)	DEBILITATS (punts febles)
La institució pren forma de consorci amb la participació de tres nivells diferenciats d'administracions públiques —Generalitat de Catalunya, Ajuntament de Barcelona i Administració General de l'Estat—, les quals consoliden l'entitat i en legitimen l'activitat d'àmbit local, autonòmic i estatal. La presència de les tres administracions en els òrgans de govern és positiva a l'hora de facilitar la relació amb altres equipaments culturals dels quals també formen part els patrons i a l'hora d'assolir una estructura de finançament més sòlida i diversificada. La possibilitat d'incloure al Patronat altres membres a més dels de les administracions impulsores, previ acord unànime dels ens consorciats, permet una major implicació de la societat civil amb l'equipament. En aquest sentit, els mecenes i l'associació "Amics del MNAC" tenen representativitat en el Patronat. Té personalitat jurídica pròpia i independent de la dels membres del consorci i disposa de plena capacitat d'obrar per al compliment de les seves finalitats. A més, s'ha desenvolupat una normativa pròpia i de rang intern a la qual s'aplica supletòriament la vinculada a les entitats de dret públic sotmeses a ordenament jurídic privat dependents de la Generalitat de Catalunya. El Patronat té la possibilitat d'acordar la creació d'òrgans de gestió, assessorament, estudi i d'altres tipus que siguin d'interès per a les finalitats del Museu. Aquest aspecte en pot facilitar la gestió. Hi ha una Comissió Delegada per alleugerir el volum de decisions que ha de prendre el Patronat i per simplificar el procés de decisió en	El nivell d'implicació de les administracions integrades en els òrgans de govern és diferent, tant pel que fa a aportacions econòmiques com a la participació efectiva en la governança. A la normativa de rang intern, s'hi aplica supletòriament la vinculada a les entitats de dret públic sotmeses a ordenament jurídic privat dependents de la Generalitat de Catalunya, fet que comporta una complexitat dels procediments a desenvolupar. A més, aquest marc legal és restrictiu en referència a les necessitats d'ingressos per a l'ens i, molt especialment, per a la gestió de les possibles explotacions comercials de recursos i a la captació de nou finançament. Actualment, el Patronat està configurat amb un perfil representatiu corresponent a les diferents parts consorciades, circumstància que no sempre respon a les necessitats operatives que requereix l'entitat. En aquest sentit, l'estructura de governança implica que la presa de decisions pel que fa a la gestió estigui vinculada a acords d'òrgans de nivell superior, com la Comissió Delegada, amb els inconvenients d'agilitat que aquest procediment té per a determinats nivells de decisió. Amb independència de les aportacions econòmiques de cada administració, el disseny jurídic dóna un major pes a la Generalitat en les decisions davant dels altres socis, tant públics com privats (mecenes i patrocinadors que només disposen d'un màxim de dos representants en el Patronat). Aquesta circumstància dificulta la incorporació d'aquests tercers en tasques decisòries.

aspectes de gestió de l'organització. El darrer esborrany de contracte programa correspon a l'any 2012 i s'hi incloïa la definició d'objectius estratègics i operatius i la translació dels objectius operatius a indicadors, amb punts de partida comparatius i valors/índex fita per assolir. Hi ha un pla estratègic (*Estratègia'17*) que marca els objectius i les actuacions de l'equipament durant els propers 5 anys (2013-2017). El document *Estratègia'17* està alineat amb els objectius estatutaris de la mateixa institució i el Pla estratègic cultura Catalunya 2021 del Departament de Cultura. Pel que fa al Pla estratègic de cultura de Barcelona (*Nous accents 2006*) concorda entre altres aspectes amb el de *Capitalitat cultural* i el de *Cultura, educació i proximitat*. Des de la direcció i la gerència del MNAC s'estan impulsant canvis de dinàmica que afecten l'organització jeràrquica, actualment agrupada per àrees temàtiques, que es vol que tendeixi a la gestió per projectes. En referència a la qualitat organitzativa i la responsabilitat corporativa, la gerència ha planificat un seguit de canvis que espera implementar en un període de quatre anys. Algunes d'aquestes eines estan vinculades a la implantació del gestor documental (*workflow*) que possibiliti eines de transferència d'informació vinculades a l'administració electrònica: tramitació de projectes i de recursos humans, préstecs d'obra, gestió de convenis, etc. Hi ha grups de treball interns formats a tal efecte. L'ens ha aconseguit diferents normes ISO, en concret, la norma ISO14001 (relativa a residus i protecció medi ambiental) i la ISO26001 (responsabilitat corporativa). A més, ha rebut la certificació EMAS (reglament comunitari UE de gestió ambiental). Recentment ha obtingut el certificat de Responsabilitat Social IQNet SR10. També s'estan introduint canvis organitzatius que aportin una situació	Manquen òrgans de caràcter consultiu i/o assessor pel que fa a continguts, tot i que la normativa que regula l'equipament en permet la creació. Les parts no van signar el darrer esborrany de contracte programa (2012) per la manca de vinculació pressupostària. En el mateix sentit, no s'ha redactat el contracte programa del 2013 ja que no s'ha pogut garantir la vinculació entre els objectius a curt termini i el marc pressupostari de l'exercici. El pla estratègic (*Estratègia'17*) no incorpora valoració econòmica o pla financer per manca de concreció i garanties d'estabilitat en les xifres d'aportació pública. L'organigrama actual es centra en aspectes jeràrquics i de departaments funcionals supeditats a direcció i gerència. En aquest sentit, l'organigrama no s'adequa a les necessitats actuals vinculades a la gestió per objectius. Fins al moment no s'ha fet un registre sistemàtic de projectes o iniciatives singulars generades des de les diferents àrees de la institució. A més, els processos existents en l'organisme, si bé identificats, resten per sistematitzar. Això pot provocar ineficiència en la seva execució. La no-existència d'un mapa de processos definitius genera, entre altres, una manca de vinculació entre llocs de treball i procediments o projectes. La conformació prèvia de la mateixa institució caracteritza la composició i perfil del personal. Aquesta situació comporta dificultats d'assignació a les noves necessitats i atribucions que requereix la proposta actual. L'existència de places que no estan cobertes genera disfuncions en l'execució diària del projecte. D'aquestes destaca l'absència de la plaça d'un conservador en cap, figura d'interès estratègic, ja que correspon a l'autoritat tècnica màxima en referència als continguts i, per tant,

més adequada per a la projecció exterior de la institució: rellevància de l'Àrea d'Estratègia i Comunicació (estudi de públics i plans de màrqueting vinculats), sinergies d'Activitats i Serveis Educatius com a Àrea de Programes Públics, introducció de polítiques de qualitat i homogeneïtzació de funcionament (mapa de processos, procediments), posada en comú i registre de projectes, etc. Fins el moment la Gerència ha identificat tres-cents processos interns de treball, una part d'aquests s'han procedimentat a partir de circulars internes.	l'interlocutor bàsic del director en aquesta matèria. La gerència ha comunicat la resolució en breu de l'esmentat afer.

3.2. DE CAIRE ECONÒMIC

FORTALESES (punts forts)	DEBILITATS (punts febles)
Davant la reducció d'aportacions públiques, s'ha decidit fer només inversió de caire productiu: obres per possibilitar serveis d'explotació comercial posterior (escales d'accés al restaurant, rehabilitació de botiga, elements de publicitat estàtica i informació, pàrquing per a visitants del Museu i del restaurant, etc.), intervencions d'adequació dels espais expositius, etc. Entre l'any 2011 i 2012, la recaptació total per la venda d'entrades ha incrementat un 14%. Probablement aquest augment és degut a l'increment de preus aplicat a les tarifes d'accés. L'ens disposa de la capacitat de generar serveis diversos d'interès econòmic com poden ser la restauració, els serveis tècnics de catalogació i els d'assessorament en aspectes relatius al coneixement de la institució. L'explotació del prestigi de la mateixa institució pot aprofundir amb una via de negoci complementària. El MNAC es troba en procés d'implantar la gestió per projectes que permetrà la segmentació de les despeses per finalitat i un millor seguiment.	Les dotacions públiques han anat minvant progressivament en els darrers exercicis, molt significativament les de la Generalitat de Catalunya, principal aportador. La reducció de l'aportació dels socis consorciats obliga a compensar-la amb el palanquejament de les partides de mecenatge i patrocini que no la cobreix en xifres reals. Els patrocinis privats no compensen les minoracions pressupostàries i indiquen, alhora, una tendència negativa. Com s'assenyala a l'auditoria financera, en el balanç de l'entitat no s'inclouen alguns béns artístics que no han estat valorats. S'aprecia una minoració important de la despesa en personal i de les altres despeses d'explotació. Tanmateix, aquestes disminucions de costos fixos no han compensat la baixada dels ingressos, especialment els provinents d'aportacions públiques. Els costos per usuari són molt elevats i de difícil solució per part de la gestió executiva de l'ens, ja que existeix una part d'aquests que s'originen pel manteniment de la infraestructura. Aquesta casuística és pròpia d'estructures públiques de caire patrimonial amb una elevada proporció dl'immobilitzat.

3.3. RESPECTE A L'OFERTA I EL CONTINGUT

FORTALESES (punts forts)	DEBILITATS (punts febles)
El MNAC disposa d'una col·lecció important que en el cas de l'art medieval es tracta d'una de les més millors d'àmbit mundial. A part de la col·lecció exposada, es disposa de gran quantitat d'obres d'art emmagatzemades, que són la base d'exposicions, préstecs i d'intercanvis amb altres museus. S'han identificat més de dos-cents projectes impulsats des de les diferents àrees de la institució. Aquests projectes tenen caires diferents que van des de l'activitat de recerca fins a les accions educatives. Es redacten àmplies memòries d'activitat que deixen constància de la varietat temàtica i d'actuació de l'equipament on s'informa de la gestió de la institució. Pel que fa a la política d'exposicions temporals hi ha una clara voluntat de col·laborar en grans projectes transnacionals, acollir exposicions de fons aliens i coproduir-ne de pròpies per fer-les girar pel territori. El nombre de visitants de la col·lecció permanent gairebé s'ha mantingut constant prova de l'interès que desperta entre el públic la col·lecció i la temàtica del Museu. A partir del 2012, es disposa d'una eina de control i d'estudi de públics, *Observatori permanent de públics*, que edita un informe complet de dades de públic anual. En aquest estudi es defineixen els perfils de les visites i dels visitants, la procedència, el mitjà de reserves, els accessos a cada activitat o espai, la periodització de l'assistència de públic, entre d'altres, que permet extraure dades qualitatives útils per establir	La manca de concreció en el pressupost a curt i mitjà termini dificulta la incorporació del MNAC en grans projectes internacionals i en limita l'activitat (exposicions temporals, adhesió amb *partners* per a projectes de finançament europeu, cicles o congressos de gran abast, etc.). No hi ha un registre sistemàtic de la quantificació econòmica de les activitats, on consti el seu cost directe real i l'indirecte —proporció de costos d'estructura, recursos propis emprats, etc.— que possibilitaria l'anàlisi individualitzada de cada activitat i l'optimització del seu control. Aquesta premissa no pressuposa que es deixin de banda les valoracions de caire científic i social que formen part de la idiosincràsia de l'ens. Pel que fa al nombre de visites, tot sembla indicar que la disminució experimentada durant el 2012 està motivada per la reducció del nombre d'exposicions temporals, més enllà de l'afectació per l'entorn socioeconòmic general. La manca d'un pla de màrqueting, on es recullin les accions que cal fer en aquest camp, comporta la no-planificació de les accions necessàries per al reconeixement de l'equipament. La manca de registre de determinats indicadors implica dificultats per a la comprensió i anàlisi de l'impacte real de les activitats programades. La importància del fons conservat no s'adiu amb la visibilitat pública del Museu. En aquest aspecte, no és un factor favorable la circumstància que el Museu estigui situat en un espai que no és percebut plenament integrat en el centre urbà.

estratègies de màrqueting a mida i sincròniques amb l'activitat de l'ens. La fundació Amics del MNAC és un instrument per aconseguir la fidelització del públic a les activitats de l'equipament.	

4. RECOMANACIONS FINALS

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

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

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

4.1 DE CAIRE ORGANITZATIU

1) Les possibles disfuncions en la **governança** de l'ens indiquen la necessitat de canvis determinats. Per una part, amb relació a la participació dels aportadors i mecenes privats i a la seva proporcionalitat en els òrgans decisoris, pot ser creat un consell de patrocini i mecenatge; alhora, cal incidir en els mecanismes normatius que millorin l'agilitat en la presa de decisions, potenciant la delegació de poder executiu. En tot cas, la responsabilitat de les administracions públiques en un nou marc de govern de l'entitat ha de cenyir-se al control en el compliment dels objectius estratègics pactats, mentre que en la direcció ha de recaure el disseny de les accions i les polítiques vinculades per assegurar-ne el compliment.

2) En referència a la justificació tècnica i científica, es considera important l'articulació d'un o de diversos **comitès consultius** d'experts sectorials (àmbits econòmic, jurídic, continguts, etc.) que argumentin i donin suport a les actuacions de l'ens. La creació d'aquest tipus d'òrgans milloraria la posada en valors dels continguts i revertiria en un increment de l'excel·lència global de la institució.

3) S'entén que la minoració progressiva de l'aportació institucional ha d'implicar una cessió d'organització i gestió que, del model públic originari, s'acosti a dinàmiques del sector privat. Sense perdre l'essència d'una funció social i d'objectius comunitaris, cal adaptar el funcionament a una gestió on els criteris de caire sectorial s'afegeixin als de **coherència econòmica i professional**.

4) Amb relació al disseny d'estratègies d'apropament entre l'oferta i el públic, s'evidencia la necessitat d'un **pla de màrqueting periòdic** (anual o biennal) que vinculi les necessitats detectades en el visitant i l'entorn (estudi de públics). Relacionades amb els objectius estratègics definits, el pla ha de permetre establir polítiques, mesures concretes d'acció i mètodes de control de resultats que afectin les activitats que cal programar, la comunicació que cal dur a terme i les actuacions de micromàrqueting efectives.

5) El govern més eficient de les múltiples i diverses activitats del MNAC obliga a procedir a la **gestió per projectes**, que permetrà tractar individualment l'organització dels recursos i el cost – benefici de cada activitat. La inclusió de la fitxa de cost possibilitarà el seguiment sincrònic de la despesa i el rendiment posterior a partir dels beneficis, sigui en ingressos econòmics o en rendiments socials.

6) L'organigrama actual estructura les diverses àrees que conformen les activitats o continguts i els departaments que els donen suport. A aquesta disposició funcional, caldria afegir una **organització matricial** que reflectís els canvis en la distribució dels recursos humans en funció de la gestió per projectes i que permetés la doble cadena de comandament, la pròpia jeràrquica de l'ens i la dels

responsables de projecte que interactuen transversalment amb les diferents àrees. Aquesta disposició organitzativa addicional facultaria la gestió optimitzada d'aspectes cabdals que precisen la participació de departaments diferents, com la programació i realització d'exposicions temporals i activitats paral·leles.

7) Amb l'objectiu d'enfortir la captació de recursos propis cal atribuir major visibilitat organitzativa a tasques específiques com la **comunicació i la gestió de públics** i l'**oficina de mecenatge** que, dotada dels recursos adequats, hauria de dependre directament de la direcció. Talment, com a procés prioritari i assumint-ne la responsabilitat la mateixa direcció, es considera necessària l'articulació d'una estratègia que possibiliti evidenciar sinergies i beneficis recíprocs amb els patrocinadors.

8) S'ha de definir el **manual de qualitat** amb la totalitat de processos que desenvolupa l'ens i que serveixen de compromís de funció i activitat en el contracte programa, així com els procediments que permeten desenvolupar una gestió eficient de les despeses ordinàries; en aquest sentit, la vinculació amb les tasques del personal possibilitarà millorar la coordinació i la productivitat. Aquest manual de funcionament ha d'integrar les certificacions respecte del consum energètic (ISO 14001 mediambiental) i de gestió de responsabilitat social (IQNet SR10).

9) Amb relació a les **places laborals d'especial valor afegit** en el funcionament de l'ens, i concretament en el cas del conservador en cap, és d'especial interès que no continuïn vacants per evitar disfuncions organitzatives. Si l'actual conjuntura no permet obrir un concurs d'abast suficient, caldria recórrer a l'interinatge amb personal propi mantenint en reserva la plaça a l'espera de la seva resolució definitiva. Tanmateix, la direcció fa constar que el cas concret s'ha solucionat en exercicis posteriors.

10) El document *Estratègia 2017* enumera els objectius i les accions vinculades per assolir-los. Amb el marc definit, és fonamental establir una **priorització d'objectius** a fi de quantificar els recursos necessaris i la temporalització pressupostària que se'n derivi.

4.2. DE CAIRE ECONÒMIC

11) L'**aportació de les institucions públiques** s'ha minorat progressivament en els darrers exercicis, fet que no ha pogut ser compensat per l'autofinançament. Això ha provocat que el manteniment estructural de l'equipament fos possible a canvi de reduir a mínims el pressupost dedicat a les activitats. En aquest sentit, i en el marc socioeconòmic actual, cal arribar a compromisos amb les administracions fonamentats en un contracte programa que concerti a mitjà termini (3 anys) l'aportació pública i les obligacions de l'ens. L'acord possibilitarà, per una part, l'assoliment dels objectius del MNAC i, per l'altra, la planificació financera amb la previsió suficient per adequar estratègies i continguts als recursos disponibles.

12) L'actual entorn econòmic provoca l'increment percentual de l'**autofinançament** per compensar el descens de les aportacions públiques. És imprescindible fer partícip el personal del MNAC dels eixos i estratègies que han de regir l'augment de recursos propis; cal actuar amb unitat d'acció en compliment de les directrius definides per a aquest fi.

13) Resulta imprescindible destinar recursos a la captació i la fidelització de **patrocini i mecenatge**, amb un pla d'objectius consensuat i vinculant-hi les actuacions de màrqueting oportunes. En aquest sentit, cal incidir en els beneficis diversos (fiscals, visibilitat pública, serveis) que afavoreixen l'interès de tercers en l'entitat i les seves activitats i caldria definir una àrea específica que prioritzi la intervenció en la fidelització dels aportadors ja existents, amb les mesures de vinculació i seguiment que siguin oportunes, i en la captació de nous aportadors mitjançant les actuacions comercials o protocol·làries que es determinin.

14) En paral·lel al taquillatge per visites i l'ingrés per activitats, es considera fonamental la generació de recursos vinculats a l'**aprofitament de la infraestructura**, especialment, el lloguer d'espais i l'explotació comercial de les concessions. També és necessària la promoció dels ingressos provinents de la prestació de serveis tècnics relatius als recursos físics i humans disponibles en el Museu.

15) Es detecta un marge de creixement ampli dels possibles ingressos d' **activitats paral·leles**. Si s'obre un ventall nou d'oferta referent a un mostrari més ampli d'exposicions temporals i a la socialització de les diverses recerques actives, s'incrementarà la quota d'usuaris i el seu impacte en l'autofinançament de l'ens.

16) Tot i que la naturalesa de la institució fa que aquesta operació sigui especialment complexa, l'objectiu de la gestió interna de les despeses ha de ser de minorar les **despeses fixes** per passar-les a variables, principalment les destinades a oferir activitats temporals i/o paral·leles. Aquesta regularització de la despesa en cap cas pot afectar l'essència en la producció de continguts i serveis de la institució.

17) Amb relació al punt anterior, i atenent a la realitat de l'equipament, caldria generar tota la **producció interna** possible amb els recursos humans disponibles: exposicions de producció pròpia, activitat de recerca, conferències, cursos, congressos, etc. L'acció esmentada suposaria una mesura evident d'estalvi i optimització de la gestió dels recursos interns.

18) Amb relació a la productivitat, entesa com a còmput de despesa unitària, els **costos per usuari** són molt elevats. Reduir-los implica bàsicament un esforç dirigit al creixement dels visitants, ja que resulta difícil alterar la despesa estructural a causa de les característiques de l'ens.

19) Les auditories econòmiques han detectat l'absència en l'inventari comptable de determinats béns de la col·lecció. L'**actualització del balanç** amb la totalitat del fons quantificat i actualitzat representa evidenciar el valor econòmic i patrimonial real de la institució.

4.3. RESPECTE A L'OFERTA I EL CONTINGUT

20) La reducció d'activitat ocasionada per la minoració pressupostària està directament relacionada amb la reducció del nombre de visitants. En aquest sentit, cal redactar un pla previsional i justificat d'activitats o **catàleg d'activitats** amb dotació pressupostària que permeti un informe final d'avaluació, el qual sigui condicionant del proper pla previsional d'activitats. S'hi haurien d'incloure les exposicions temporals proposades i totes les activitats paral·leles, aquelles vinculades a les mostres no permanents, les de caire ocasional o conjuntural, i les estables, amb els canvis o evolucions corresponents. Cal que les propostes siguin formulades per les mateixes àrees temàtiques i avaluades per un comitè de continguts i coordinació, que les hauria d'elevar als òrgans directius.

21) Aquest catàleg ha d'anar acompanyat del seu corresponent **pla de màrqueting** que posicioni cada activitat davant dels seus possibles nínxols de públics. Aquesta eina es podrà implementar mitjançant les aportacions dels estudis de públic fets per la mateixa institució.

22) El **caràcter científic i social** de la institució obliga a fer determinades activitats i projectes de caire minoritari i de retorn social difícil. Amb independència dels aspectes econòmics relacionats amb aquestes activitats, cadascuna s'hauria de valorar singularment tenint en compte criteris qualitatius i de més impacte. A tal finalitat ajudaria l'existència d'un comitè intern que s'encarregués de l'anàlisi crítica, imparcial i documentada de cadascuna d'aquestes propostes i que en fes el seguiment per assegurar-ne l'execució correcta.

23) A fi d'augmentar l'oferta, fer rodar les activitats i mantenir l'interès públic per la novetat constant, caldria procedir a adequar **nous espais físics** per a exposicions temporals sincròniques i activitats vinculades.

24) Són necessaris **nous recursos tecnològics** que actualitzin i facilitin la visita virtual pel web i per les altres vies digitals. Alhora, en l'exposició física, cal considerar la inclusió de pantalles interactives, a fi de fer-ne partícip el visitant, o propostes de realitat augmentada que millorin la comprensió dels continguts.

25) La institució vertebra una xarxa territorial pròpia, també esmentada com a seccions, conformada per la Biblioteca Museu Víctor Balaguer (Vilanova i la Geltrú), el Museu del Cau Ferrat (Sitges) i el Museu de la Garrotxa (Olot). Cal que hi hagi una **coordinació d'actuacions amb les seccions** que permeti l'articulació d'un discurs únic i territorialitzat, amb accions col·laboratives i amb sentit unificat.

26) Fóra d'interès estendre acords o convenis de col·laboració amb els museus locals a fi d'articular una autèntica **xarxa d'institucions de conservació artística**. Una relació més estreta permetria la coproducció d'exposicions

itinerants, cessions d'obres, actes territorialitzats (conferències, taules rodones, etc.) i altres activitats conjuntes; s'acompliria un dels principals objectius estratègics i es nodriria de noves activitats el mateix MNAC. Des de gerència s'informa que, a data de redacció del present informe, s'està portant a terme la constitució de l'esmentada xarxa.

27) S'han d'organitzar altres **col·laboracions externes** que generin coproduccions de caire internacional, destinant un pressupost com a projecte individualitzat.

28) La **recerca** es considera una de les mesures d'excel·lència. Cal crear un catàleg de projectes de recerca que en permeti el control i la gestió; alhora, la seva difusió, mitjançant el *Butlletí* propi o en mitjans internacionals o indexats, ha de representar el posicionament científic de l'entitat.

29) Altrament, s'han de **socialitzar els projectes de recerca** a fi de mostrar proximitat entre les activitats de la institució i el gran públic: inauguracions, actes de presentació per als mitjans, activitats vinculades, etc.

4.4. REFLEXIONS FINALS

En l'exposició de motius de la Llei de museus de Catalunya de l'any 1990 es defineix *museu* com un centre de serveis culturals la funció del qual va més enllà de la custòdia i preservació simple del patrimoni. Amb aquesta observació el legislador incideix en la vesant de servei a la societat que el museu ha d'assumir sense que això hagi de suposar negligir les seves funcions tradicionals de conservació i difusió del patrimoni col·lectiu que s'hi troba dipositat.

El MNAC, com un dels principals museus catalans, s'ha vist obligat a adequar el seu contingut a aquests nous requeriments, tot introduint canvis en les formes de presentació de les seves col·leccions, oferint nous serveis o fent-se presents més enllà del seu espai físic a través d'Internet i les xarxes socials. Aquestes modificacions han suposat importants esforços per a una institució que durant anys ha centrat el seu treball en la feina important i necessària de preservació, tasca que reporta poca repercussió i reconeixement de la ciutadania. Malgrat això, aquest treball és la base essencial per desplegar tot el que una societat moderna requereix de la seva principal institució museística.

Aquest procés de canvi s'ha fet esperar més del que era desitjable, en part a causa del llarg període d'adequació de l'edifici, dels recursos que s'hi han destinat en detriment d'altres activitats, i de la necessària adequació de la presentació dels continguts en els nous espais resultants de la intervenció arquitectònica. Completada aquesta fase ha arribat el moment d'incidir en l'increment de serveis per als ciutadans i, d'aquesta manera, retornar a la ciutadania d'una forma més evident els recursos que aquesta ha aportat a l'equipament. No es pot obviar que la gestió d'aquests nous serveis requereix estructures organitzatives preparades, la qual cosa suposarà novament un esforç al conjunt de la institució que s'haurà d'adequar per aconseguir aquestes finalitats.

La ciutadania de Catalunya ha de ser l'objectiu principal de l'activitat del Museu. S'ha de treballar perquè els hereus directes de la història preservada se sentin identificats amb el que des del Museu es fa i incrementin l'interès per conèixer el que allí s'explica. Es tracta d'apropar el ciutadà al Museu.

D'una altra banda, pel que fa a la difusió a l'exterior, el Museu ha d'aprofitar l'atracció turística que té la ciutat de Barcelona per transmetre als seus visitants la importància de la cultura pròpia. A més, s'ha de situar el Museu en la seva justa dimensió a escala internacional; per això, cal estar present en els circuits museístics internacionals i potenciar la relació amb les institucions que poden generar i divulgar investigació i coneixement sobre els continguts propis.

Una altra necessitat urgent és actualitzar-se a través de les possibilitats que ofereixen les noves tecnologies. Els passos que s'han fet fins al moment són indicatius de la direcció correcta endegada, que cal continuar i aprofundir. En línia amb aquestes observacions se situa el document *Estratègies 2017* que mostra un

posicionament molt encertat per part de la institució amb una declaració d'intencions que interessaria veure materialitzades.

Oportunitats per aprofitar

Aquesta avaluació s'ha fet a partir de l'anàlisi interna de la institució, per tant s'ha centrat l'estudi en les seves fortaleses i debilitats Amb tot, no es vol cloure el present estudi sense una referència breu a les oportunitats que s'han detectat durant el procés:

- L'atractiu que la marca Barcelona té per al turisme genèric, el de negocis i el cultural, col·loca el MNAC en una situació idònia per treure'n el màxim profit en benefici de la institució i de la societat en general.

- Identificació com a museu de patrimoni nacional en circumstàncies de significació identitària. L'oferta cultural del MNAC és prioritària per a la ciutat i per al país, els seus fons expliquen des de la vessant artística la història d'un poble i així s'ha de saber transmetre a la societat per fer-la partícip del que passa al Museu.

- El fet de disposar d'uns museus territorials amb els quals es poden fer aliances per millorar la visibilitat mútua. Els recursos disponibles i la complementarietat de les col·leccions amb altres museus de caràcter territorial el posicionen com l'interlocutor necessari per compartir recursos i crear xarxes de treball. El MNAC, pels seus continguts i pel paper institucional que té, s'ha de configurar com a líder d'aquest procés.

- La projecció que ha de suposar un projecte tan important com el de la "muntanya dels museus" ha de donar noves perspectives a l'equipament i ha d'ajudar a crear dinàmiques de col·laboració publicoprivades.

- L'interès per les temàtiques medievals: la millor col·lecció d'art romànic (el Museu del Romànic) pot vincular-se tant a un caràcter científic i erudit com a interpretacions de més impacte destinades al gran públic.

- L'interès pel modernisme i Gaudí: la col·lecció del modernisme (el Museu del Modernisme) permet arribar a un públic afí i a un gran segment del mercat turístic.

- La varietat de col·leccions (museu no monogràfic) possibilita la promoció tant cap al públic generalista, que ho vol veure tot, com cap al que té un interès concret.

Repartiment de responsabilitats

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

Els òrgans de govern de la institució han de fer possible totes les propostes que s'han presentat pel que fa a la governança i la millora de finançament. És necessari que l'organització disposi d'estructures de gestió amb l'agilitat requerida per una institució complexa com és el MNAC. També cal que s'impliquin en el canvi de l'estructura de finançament que necessàriament s'ha d'aplicar. Aquesta implicació s'ha de donar en dues direccions; per una banda, s'han de facilitar les modificacions necessàries de l'estructura per orientar l'organització cap a una major generació d'ingressos i, d'una altra, s'han de comprometre fermament en el finançament necessari requerit per als objectius ambiciosos que són reclamats.

Els òrgans de gestió tenen la major responsabilitat ja que d'ells depèn que es materialitzin la major part de les propostes. És seva la iniciativa d'endegar els canvis plantejats i de liderar-los. Només una acció decidida d'aquests òrgans en farà possible l'assumpció per part del conjunt de l'estructura. En aquest sentit, s'ha de saber transmetre a l'organització que els esforços requerits per dur a terme els canvis necessaris revertirà positivament en tota l'estructura i, en definitiva, en tots els individus que en formen part.

És fonamental la conscienciació i la implicació de totes les institucions per al desplegament de polítiques culturals adreçades a aconseguir que els museus catalans tinguin cada cop més capacitat per fer les funcions que se'ls encomanen i per incrementar la sensibilització de la ciutadania en el reconeixement, el gaudi i l'ús d'aquests equipaments.

La reordenació del sector cultural implica la identificació de casuístiques entre les diferents institucions, la complementarietat dels seus objectius i la unió de sinèrgies que permeti optimitzar els recursos disponibles. En aquest sentit, el CoNCA es compromet a ser el transmissor de les necessitats dels equipaments públics a les administracions implicades i a fer-ne la projecció a la societat en general.

ANNEX: TAULES D'INDICADORS

INDICADORS QUANTITATIUS

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

Es troben dividits en eixos estratègics a fi de quantificar objectivament i per temàtiques l'esforç de l'equipament. Els indicadors quantitatius possibiliten la interpretació a partir de:

- Evolució singularitzada: comparativa anualitzada dels diferents indicadors en el mateix ens; justificació dels creixements i decreixements vinculats.
- Comparant amb models externs: comentari a partir dels indicadors obtinguts dels ens tipus / mostra, procedents d'entorns aliens

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
	2.1. COORDINACIÓ INSTITUCIONAL					
106	**activitats restauració i conservació**		**696**	**1.046**	**1.618**	*En ens vinculats al manteniment del patrimoni cultural, nombre de béns museístics que han estat restaurats o tractats materialment per mantenir la seva conservació. Indicador relatiu d'eficàcia*
107	**ingressos a col·lecció**		**356**	**8.095**	**37.908**	*En ens amb col·lecció o dipòsit físic o digital, nombre de béns de nou ingrés durant l'exercici. Mesura l'actualització dels fons i l'impacte com a referència pública en el sector de coneixement*
30	**nombre préstecs al territori**					*Nombre d'elements del fons cedits o prestats a institucions del territori català. Indicador del grau de col·laboració amb la resta d'equipaments de l'entorn*
69	**nre. entitats públiques col·laborants**					*Quantitat d'entitats del sector públic amb les quals l'equipament manté col·laboració per a la producció d'activitats pròpies. Mesura d'eficiència en aprofitament de recursos*
70	**nombre de col·laboracions institucionals**					*Quantitat d'accions de col·laboració amb l'ens provinents d'altres institucions públiques*

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
	2.2. FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA					
1	**TOTAL INGRESSOS** % dif. respecte 2010		**22.167.308 €** *100%*	**19.647.466 €** *89%*	**15.703.884 €** *71%*	*Quantitats anualitzades corresponents al profit pel lloguer dels espais propis de l'equipament, amb l'increment o decrement percentual considerant l'exercici d'origen el 2010. Barem de l'autofinançament de l'ens.*
2	**% autofinançament**	ingr. propis / ingr. totals	**20,28%**	**26,68%**	**26,75%**	*Proporció dels ingressos propis respecte a l'aportació institucional*
3	**% patrocini privat**	patroc. privat / ingr. totals	**3,82%**	**7,32%**	**3,30%**	*Proporció del mecenatge sobre la totalitat d'ingressos*
4	**% ingressos activitats**	ingr. activ. / ingr. totals	**16,46%**	**19,36%**	**23,45%**	*Proporció dels ingressos proporcionats per les activitats fetes respecte del total d'ingressos*
5	**% aportacions públiques**	ingr. pressup. / ingr. totals	**79,72%**	**73,32%**	**73,25%**	*Proporció de les aportacions públiques respecte del total d'ingressos de la institució*
6	**coeficient d'estructura**	desp. estruct. / desp. directa	**23,04**	**17,26**	**18,73**	*Índex que mesura les despeses fixes (l'estructura) respecte a les variables (les despeses per activitats). Indica l'eficiència de l'organització: com més elevat és l'índex, més costosa és amb relació al servei que produeix*
9	**% cofinançament d'activitats**	import cofin. activ. / desp. activ.				*Proporció de les activitats cofinançades per un tercer respecte al total de la despesa en activitats. Mostra el pes de les col·laboracions externes*
10	**% externalització**	subcontract. / despesa total	**1,06%**	**1,15%**	**0,30%**	*Proporció de les despeses que s'han contractat a tercers respecte a la totalitat de la despesa. Indica el grau d'externalització*
11	**cost total per visitant**	desp. total /nre. visitants	**39,23 €**	**36,44 €**	**34,59 €**	*Cost total de l'equipament per cada visitant rebut. Índex de rendibilitat per equipament*
12	**cost d'estructura per visitant**	desp. estructura /nre. visitants	**37,60 €**	**34,45 €**	**32,84 €**	*Cost de l'estructura per cada visitant rebut. Índex de rendibilitat de l'equipament*

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
13	**cost de personal per visitant**	desp. de personal /nre. visitants	**15,81 €**	**14,84 €**	**13,96 €**	*Cost en personal que representa cada visitant rebut. Índex de productivitat*
14	**índex eficiència d'activitats**	ingr. d'activitats / despeses activitats	**4,9**	**4,09**	**4,68**	*Ràtio de relació entre benefici i cost de les activitats. Si és menor d'1 representa dèficit*
15	**% despesa d'activitats**	despesa activitats / desp. total	**4,16%**	**5,48%**	**5,07%**	*Percentatge de les despeses que correspon a les activitats fetes. Indicador del pes de la dotació destinada a activitats (educatives, recerca, divulgació, etc.)*
16	**ingressos per activitat**	ingressos activitats / nre. activitats	**31.456 €**	**41.355 €**	**37.571 €**	*Import mitjà obtingut per cada activitat feta. Mesura l'aprofitament econòmic*
17	**ingressos per sessió-actuació**	ingressos activitats / nre. actuacions	**570 €**	**687 €**	**1.213 €**	*Import mitjà obtingut per cada sessió-repetició de les activitats fetes. Identifica el rendiment que es fa en referència a les sessions*
18	**cost activitats paral·l. per usuaris**	desp. activitats / nre. usuaris activ. paral·l.	**10,63 €**	**8,26 €**	**11,62 €**	*Import individualitzat (per usuari) del cost de les activitats no troncals o paral·leles a les principals*
75	**ingressos lloguer espais** % dif. respecte al 2010		**1.237.796 €** *100%*	**972.632 €** *-21%*	**754.047 €** *-39%*	*Quantitats anualitzades corresponents al profit pel lloguer dels espais propis de l'equipament, amb l'increment o decrement percentual considerant l'exercici d'origen el 2010. Barem de l'autofinançament de l'ens.*
82	**% taquillatge (I)**	ingr. taquillatge/ ingr. propis	**26,82%**	**26,42%**	**37,78%**	*Percentatge dels ingressos per entrada - taquillatge en la totalitat d'ingressos propis que genera (per patrocinis, lloguers, etc.). Mesura d'impacte de l'aportació directa del públic visitant*
83	**% taquillatge (II)**	ingr. taquillatge / ingr. totals	**5,44%**	**7,05%**	**10,11%**	*Percentatge dels ingressos per entrada - taquillatge respecte a tots els ingressos de la institució, tant propis com d'aportació institucional. Mesura d'impacte de l'aportació directa del públic visitant*

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
110	**despesa en personal** % dif. respecte 2010		**7.210.551 €** *100%*	**6.924.956 €** *-4%*	**6.259.584 €** *-13%*	*Import total de la despesa en personal propi (sou, asseg. socials i altres) per exercicis amb percentatge d'augment/minoració respecte a l'exercici 2010. Indicador de l'evolució en la despesa específica*
111	**despesa estructura (exc. personal)** % dif. respecte 2010		**9.935.124 €** *100%*	**9.147.598 €** *-8%*	**8.468.957 €** *-15%*	*Suma de la despesa en estructura (despeses fixes sense incloure el personal) per exercicis amb percentatge d'augment/minoració respecte a l'exercici 2010. Indicador de l'evolució en la despesa específica*
112	**despesa activitats** % dif. respecte 2010		**3.648.855 €** *100%*	**3.804.671 €** *4%*	**3.681.916 €** *1%*	*Suma de les despeses relatives a activitats no permanents (despeses variables per a produccions amb temporalitat limitada) per exercicis amb percentatge d'augment / minoració respecte de l'exercici 2010. Indicador de l'evolució en la despesa específica*

2.3. PÚBLICS I ACTIVITATS

19	**índex de sessions per activitat**	sessions fetes / nombre activitats	**30,5**	**38,1**	**20,7**	*Aprofitament de la creació de cada activitat, segons el nombre de sessions o repeticions fetes. És una mitjana; com més elevada, més rendiment de la creativitat*
24	**% ocupació activitats**	nre. usuaris / places - aforam.				*Percentatge de públic respecte al total d'aforament. Indicador de rendiment*
65	**increment / decrement percentual (resp. 2010) de visitants / usuaris**			**13,76%**	**-2,73%**	*Percentatge d'augment (+) o disminució (-) en el nombre de visitants prenent com a xifra d'origen el nombre de visitants registrat l'any 2010*
66	**nre. d'activitats**		**116**	**92**	**98**	*Quantitat d'activitats de caire no permanent o temporal que fa l'ens en l'exercici anual. Indicador d'eficàcia*
67	**nre. de sessions - repeticions d'activitats**		**3.537**	**3.506**	**2.031**	*Quantitat total de repeticions de les activitats no permanents o temporals. Indicador d'eficiència*

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
68	**% activitats producció pròpia**	nre. activitats pròpies / activitats totals				*Percentatge de les produccions pròpies respecte al nombre total de produccions fetes. Quantifica la importància de la producció interna per a l'equipament*
109	**nre. de visitants**		**456.059**	**466.602**	**448.525**	*Comptabilització de persones que han accedit a les instal·lacions de l'equipament. Indicador bàsic d'eficiència en el compliment d'objectius de l'ens*

2.4. CONSOLIDACIÓ ESTRUCTURAL DEL SECTOR

7	**ràtio endeutament (I)**	deute total / fons propis	**1,18**	**66,00%**	**30,00%**	*Proporció de deutes respecte al patrimoni de la institució. Indicador patrimonial: a menor valor, menys endeutament*
8	**% endeutament (II)**	total deutes / passiu i p.n.	**0,0782**	**0,0674**	**0,0596**	*Percentatge de deute sobre el passiu. Indicador patrimonial, com més baix és el valor, més sanejada està la institució*
29	**nombre produccions itinerants**					*Quantitat de produccions pròpies de l'equipament que han tingut un recorregut d'exposició o actuació fora de la seu. Mesura de difusió i èxit de les produccions*
47	**nombre d'activitats coprod. catalanes**					*Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant del territori. Indica integració i cooperació amb el sector*
48	**nre. de sessions coprod. catalanes**					*Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la col·laboració d'una entitat del territori. Mesura l'acceptació i la difusió del projecte conjunt*
49	**% coproduccions catalanes**	nre. de coproduc. cat./ total prod.				*Percentatge de les produccions amb col·laboracions del territori respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de les coproduccions nacionals per a l'equipament*
50	**nombre d'activitats coprod. Estat**					*Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant de l'Estat. Indica integració i cooperació amb el sector en àmbit estatal*
51	**nre. de sessions coprod. Estat**					*Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la col·laboració d'una entitat estatal. Mesura l'acceptació i difusió*

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
52	**% coproduccions estatals**	nre. coproduc. Estat/ total pr.				*Percentatge de les produccions amb col·laboracions estatals respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de les coproduccions estatals per a l'equipament*
53	**nombre d'accions i activitats compartides amb la xarxa**					*Quantitat d'activitats i accions fetes amb la col·laboració de la xarxa d'equipaments vinculats. Indica coordinació i cooperació amb els propis vinculats*
54	**nre. de sessions comp. xarxa**					*Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la xarxa. Mesura d'eficàcia de les activitats comunes*
55	**% prod. compart. en xarxa**	nre. prod. en xarxa / total pr.				*Percentatge de les produccions amb la xarxa respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de l'existència de la relació amb equipaments vinculats*
56	**nombre sessions produccions itinerants**					*Quantitat de repeticions fetes d'una activitat pròpia en itineració en altres equipaments. Mesura d'eficàcia de les produccions pròpies*
57	**% prod. itinerants**	nre. prod. itinerants / total produccions				*Percentatge de les produccions que viatgen respecte al nombre total de produccions (pròpies i amb tercers) fetes. Quantifica la importància de les itinerants respecte del total de produccions*
80	**% valor del fons sobre béns patrimonials**	valor col·lecció / total immobilitzat	**0,0675**	**0,1061**	**0,2107**	*Percentatge del pes del valor econòmic de la col·lecció respecte al valor total dels béns que posseeix de l'ens. Relaciona el pes de la col·lecció respecte a la totalitat de béns en propietat*
81	**% valor del fons sobre actiu**	valor col·lecció / actiu	**0**	**0**	**0**	*Percentatge del pes del valor econòmic de la col·lecció respecte al valor total del patrimoni de l'ens. Quantifica el valor de la col·lecció respecte a la totalitat dels drets de què disposa (en patrimoni o deutors)*

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
	2.5. COHESIÓ SOCIAL					
20	**nre. d'entitats socials col·l.**		**1**	**100,00%**	**100,00%**	*Entitats sense finalitat de lucre, de caire social o filantròpic, que participen amb l'ens en la generació de producte o servei*
21	**nre. mesures integr.-particip. soc.**					*Nombre de mesures concretes destinades a la integració o participació en les activitats de l'ens de persones amb risc d'exclusió social*
22	**% públic en risc de no-integració**	nre. de visitants en risc d'exclusió / total visitants				*Percentatge sobre el total de visitants en risc d'exclusió social. Funciona com a índex de penetració de l'equipament en els sectors menys cohesionats socialment*
23	**nre. d'accions millora entorn**					*Quantitat d'accions o activitats que han afectat directament la millora de l'entorn físic (urbanístic, paisatgístic, etc.)*
35	**nre. d'aparicions mitjans públics**					*Quantitat d'aparicions o esments en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de transcendència pública. Indica transcendència pública de l'ens*
	2.6. EDUCACIÓ					
32	**nre. d'activitats formatives**			**48**	**49**	*Quantitat d'activitats de caire educatiu. Mesura de la divulgació dels fons o accions de l'equipament*
33	**nre. de sessions d'activitats formatives**			**1.676**	**1.647**	*Quantitat de repeticions de les diverses activitats educatives fetes. Mesura de divulgació*
34	**% participació en activitats formatives**	usuaris formació / visit. totals			**0,0466**	*Percentatge de persones que han fet una activitat educativa respecte al total dels visitants. Indica l'impacte o l'acceptació d'aquestes respecte al públic de la institució*
76	**nre. d'assistents programa escolar**				**42880**	*Quantitat de públic d'edat escolar usuari dels programes educatius. Mostra la difusió de les activitats pedagògiques en el públic objectiu*

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
77	**nre. d'assistents programa familiar**				**806**	*Quantitat de públic usuari de les activitats adreçades conjuntament a grups familiars. Indica la idoneïtat d'establir accions individualitzades respecte a aquest segment de públic objectiu*
78	**nre. d'assistents progr. integració**				**482**	*Quantitat de públic inclòs en el grup amb risc d'exclusió social que ha accedit a les activitats específiques creades per l'ens. Indica el grau d'acceptació de les estratègies socials*
79	**nre. d'assist. a altres progr. educatius**				**1592**	*Quantitat de públic assistent a la resta de programes educatius que no tenen com a objectiu el públic escolar o el públic amb risc d'exclusió. Mesura la idoneïtat de les accions pedagògiques*

2.7. INTERNACIONALITZACIÓ

31	**nre. activitats proj. Internac.**					*Quantitat de projectes propis exportats. Mesura de l'impacte internacional en el sector de les activitats de l'ens*
58	**nre. de sessions act. projecció intern.**					*Quantitat de repeticions fetes d'una activitat pròpia que s'ha mostrat internacionalment. Mesura d'eficàcia i prestigi exterior*
59	**% activitats amb proj. internacional**	nre. d'activitats extern. / total activitats				*Percentatge respecte al total d'aquelles activitats que han sortit a l'exterior. Resum del pes de les activitats exportables respecte al total de producció. Ponderació de la qualitat i el prestigi en el servei/producte que s'ofereix*
60	**nre. de coprod. internacionals**					*Quantitat d'activitats fetes amb la col·laboració d'un altre participant internacional. Indica cooperació amb el sector internacional*
61	**nre. de sessions coprod. internac.**					*Quantitat de repeticions fetes d'una activitat coproduïda amb la col·laboració d'ens internacionals. Mesura l'acceptació del rol de l'ens*

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
62	**% coproduccions internacionals**	nre. coprod. intern. / total activitats				*Percentatge de les produccions amb col·laboracions internacionals respecte del nombre total de produccions (pròpies i amb tercers). Quantifica la importància de les coproduccions internacionals per a l'equipament*
63	**% visitants internacionals**	nre. visit. intern. / total visitants	**0**	**0,54**	**0,49**	*Percentatge de públic estranger respecte del total de visitants*
71	**nre. de notícies en mitjans internac.**	nre. notícies tv, premsa, ràdio, digital				*Quantitat d'aparicions o esments en mitjans escrits, audiovisuals o digitals de filiació internacional. Indica transcendència pública de l'ens*
72	**nre. de produccions intern. visitants**					*Quantitat de produccions internacionals que s'han mostrat en les instal·lacions de l'ens. Indica la permeabilitat a l'oferta aliena*
73	**% produccions internacionals**	nre. prod. int. / total producc.				*Percentatge de les produccions internacionals mostrades en l'ens respecte al nombre total de produccions fetes. Quantifica la importància de la producció internacional per a l'equipament*
101	**producc. pròpies en esdeveniments internacionals**					*Nombre de produccions de l'ens que han estat exportades per a una mostra internacional. Indicador de prestigi i difusió de les activitats pròpies*
102	**coproduccions en esdeveniments internacionals**					*Nombre de produccions que, amb col·laboració de tercers, han estat exportades per a una mostra internacional. Indicador de prestigi*
103	**particip. de creadors artistes intern. en les activitats**					*Nombre de col·laboracions fetes per creadors i pensadors internacionals (artistes, comissaris, conferenciants, etc.) en activitats fetes en l'ens. Indica permeabilitat d'idees i creacions*

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
	2.8. EXCEL·LÈNCIA					
26	**nre. de participants en debats**			**2.316**	**2.113**	*Usuaris comptabilitzats en les activitats de comunicació i divulgació científica (conferències, congressos, taules rodones, etc.). Mostra el grau d'impacte de la divulgació científica*
27	**nre. de procediments manual qualitat**					*Quantitat de procediments que desenvolupa la institució i que es troben redactats (o actualitzats) en el manual de qualitat de l'ens. Mesura de foment de l'eficiència*
28	**% treballadors no propis**				**0%**	*Proporció entre els treballadors subcontractats i la plantilla pròpia. S'entén que únicament figura en plantilla el personal vinculat al know-how i el bàsic per a la gestió; es considera no propi el treballador que fa aquestes funcions sense ser de la plantilla.*
38	**nre. d'activitats per al foment de la creativitat**					*Quantitat d'activitats orientades al desenvolupament creatiu, artístic, tècnic o investigador del públic receptor. Indicador d'eficiència dl'impacte social.*
39	**nre. d'activitats per al foment de l'esperit crític**					*Quantitat d'activitats organitzades per establir diàleg i feedback amb el públic assistent (debats, taules rodones, etc.). Mesura de la qualitat en la transmissió cultural i científica*
40	**nre. de serveis / materials cedits externament**				**235**	*Quantitat d'objectes del fons o serveis tècnics propis que han estat prestats temporalment a altres institucions. Indicador de prestigi extern*
41	**nre. d'articles publicats en revistes indexades**					*Quantitat d'articles científics publicats pel personal en mitjans reconeguts en recerca. Mesura de prestigi*
42	**nre. de projectes-activitats recerca**					*Quantitat de projectes o activitats de caire científic propis o formant part de xarxes) reconeguts com a procés intern. Mesura de prestigi i eficàcia en el compliment d'objectius d'investigació*

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
43	**nre. de publicacions**		**9**	**5**	**4**	*Quantitat de revistes científiques, catàlegs, reculls o monografies en format paper, susceptibles de bescanvi, que edita l'ens. Mesura de prestigi i divulgació científica*
44	**nre. de jornades - congressos propis**			**14**	**25**	*Quantitat d'activitats de comunicació científica que desenvolupa l'ens. Indica activitat de recerca i prestigi*
45	**% activitats d'excel·lència**	nre. d'activitats recerca + publ. + jornades i con. ./ nre.total activ.	**8%**	**21%**	**30%**	*Còmput total de les activitats (recerca, divulgació i comunicació científica) que es consideren que prestigien l'activitat de progrés i avanç que objectiva l'ens*
46	**grau satisfacció enquesta visitants (1-10)**					*Valor mitjà obtingut a partir de la pregunta de nivell de satisfacció del públic respecte al servei ofert. Mesura la qualitat de l'impacte en la societat*
74	**import projectes subvenc. UE**					*Quantitat que ha rebut l'ens com a subvenció per activitats concedida per la UE. Implica col·laboració amb* partners *exteriors i l'existència de projectes comuns d'interès paneuropeu*
108	**nombre particip. personal en actes científics**					*Quantitat d'ocasions en les quals els tècnics de l'ens el representen en actes de divulgació o comunicació científica (congressos, jornades, conferències, debats, taules rodones, etc.). Indicador del nivell científic que es reconeix a la institució*

2.9. PARADIGMA DIGITAL

25	**% digitalització fons**	nre. de fitxes digitalitzades / quantitat d'elements col·lecció				*Percentatge respecte al grau de digitalització del fons o les col·leccions. Índex d'eficàcia*
36	**nre. d'entrades pàgina web**					*Visites fetes a la plana web. Indicador de transcendència pública*
37	**impactes en xarxes socials**					*Seguidors en Facebook, Twitter, Vimeo i Flick. Indicador de transcendència pública*

Núm. Ref.	indicador	fórmula	resultat 2010	resultat 2011	resultat 2012	descripció i funció de l'indicador
104	**% ús audioguia**	visitants amb audioguia/ visitants tot.				*Percentatge relatiu a l'ús dels assistents d'informació de les col·leccions per part dels visitants. Mesura la introducció en el públic de dispositius tecnològics d'ajut*
105	**nre. de vendes art a la carta**					*En ens museístics amb oferta de venda de facsímils mitjançant el web, nombre de vendes fetes per aquest canal comercial. Indicador de l'eficiència del web com a captador de públic*

INDICADORS QUALITATIUS

Els indicadors quantitatius aporten un major grau d'objectivitat, però són subjecte d'interpretacions diverses. En aquest sentit, els indicadors qualitatius són més subjectius, però s'allunyen de la parcialitat d'informació d'un indicador quantitatiu gràcies a la riquesa informativa dels seus continguts. Conscients de la major dificultat d'elaborar un indicador qualitatiu, en aquest treball s'han utilitzat per completar la informació extreta prèviament dels quantitatius.

N. Ref.	indicador
	2.1. COORDINACIÓ INSTITUCIONAL
35	Activitats de coordinació amb altres equipaments
36	Projectes participats i accions de difusió comunes pressupostades
37	Descripció de la governança i processos de decisió
38	Optimitat de la governança i agilització de processos de presa de decisions
39	Àmbits estratègics i compliment d'objectius vinculats
40	Plans estratègics i vinculacions programàtiques
41	Àmbits estratègics i compliment d'objectius vinculats
	2.2. FINANÇAMENT I GESTIÓ DE LA DESPESA
15	Dimensionament del finançament per desenvolupar els objectius estatutaris
16	Polítiques de control de costos
17	Evolució dels ajustaments i mesures d'estalvi. Impacte en les activitats
	2.3. PÚBLICS I ACTIVITATS
21	Adequació d'oferta d'activitats i demanda
22	Definició dels punts dèbils i forts. Superació de febleses i consolidació de fortaleses
23	Definició públics objectius i accions vinculades (micromàrqueting, segmentació, posicionament, fidelització i mesures d'atracció de públic)
24	Política de preus i accés
	2.4. CONSOLIDACIÓ ESTRUCTURAL DEL SECTOR
18	Eficiència de l'organització i dimensió de l'estructura en comparació amb l'activitat
19	Promoció i suport a grups emergents
20	Promoció i suport a grups consolidats
	2.5. COHESIÓ SOCIAL
1	Rol de l'ens en la difusió del sector
2	Objectius de territorialitat d'activitats
3	Definició i naturalesa de les activitats territorialitzades
4	Orientació de valors culturals, socials i didàctics oferts
5	Mesures de suport a grups emergents

N. Ref.	indicador
6	Promoció i suport a grups consolidats
7	Entitats amb convenis estables de col·laboració
8	Entitats amb vinculació puntual
9	Impacte i dinamització socioeconòmica de l'entorn immediat i nacional
10	Descripció dels valors comunitaris implícits promoguts
11	Retorn social i consolidació dels valors a partir de l'oferta

2.6. EDUCACIÓ

32	Anàlisi dels nínxols de mercat i la possible oferta formativa
33	Informe curricular de l'oferta
34	Model organitzatiu per a la producció i impartició d'activitats de caràcter didàctic

2.7. INTERNACIONALITZACIÓ

25	Disponibilitat de recursos per internacionalitzar activitats
26	Localització de l'ens en l'escena sectorial internacional; contactes i intercanvis
27	Coneixement de l'equipament per part del visitant estranger segons enquestes de turisme
28	Models externs amb paral·lelismes amb la institució. Models objectiu

2.8. EXCEL·LÈNCIA

29	Aspectes rellevants respecte a singularitat, innovació i creativitat de l'oferta al públic (prestigi de continguts)
30	Anàlisi d'enquestes de públic
31	Aplicació d'estàndards internacionals: sistemes de qualitat en vigor

2.9. PARADIGMA DIGITAL

12	Presència de les noves tecnologies en les diverses activitats de la institució
13	Accessibilitat i virtualitat mitjançant el web dels fons i/o activitat de la institució
14	Actuacions de promoció amb mitjans digitals